

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**NICOLE MACCALI**

**INFLUÊNCIAS DE VALORES PESSOAIS DE GESTORES  
ESTRATÉGICOS NO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL**

**Tese de Doutorado**

**Curitiba**

**2015**

**NICOLE MACCALI**

**INFLUÊNCIAS DE VALORES PESSOAIS DE GESTORES ESTRATÉGICOS NO  
PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Profa. Dra. Karina De Déa Roglio

Curitiba

2015

## TERMO DE APROVAÇÃO

Nicole Maccali

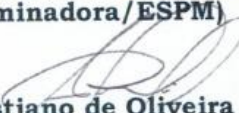
**“INFLUÊNCIAS DE VALORES PESSOAIS DE GESTORES ESTRATÉGICOS  
NO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL”**

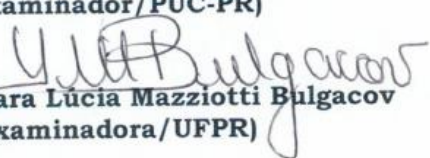
**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA  
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Karina de Déa Roglio**  
(Orientadora/UFPR)

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natália Rese**  
(Examinadora/UFPR)

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Manolita Correia Lima**  
(Examinadora/ESPM)

  
**Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel**  
(Examinador/PUC-PR)

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov**  
(Examinadora/UFPR)

24 de março de 2015

*O amor é paciente, o amor é bondoso. Não inveja, não se vangloria, não se orgulha. Não maltrata, não procura seus interesses, não se ira facilmente, não guarda rancor. O amor não se alegra com a injustiça, mas se alegra com a verdade. Tudo sofre, tudo crê, tudo espera, tudo suporta. O amor nunca perece; mas as profecias desaparecerão, as línguas cessarão, o conhecimento passará. Pois em parte conhecemos e em parte profetizamos; quando, porém, vier o que é perfeito, o que é imperfeito desaparecerá. (Coríntios 13:4-10)*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a minha orientadora, Profa. Dra. Karina De Déa Roglio, pelas orientações, conselhos, conversas, uma orientadora no sentido Dewey (1910) de ser. Profa. Karina, muito obrigada por tudo, por todo o seu apoio e orientações (não apenas em relação a tese). Não tenho palavras para expressar minha gratidão. Essa trajetória não seria a mesma sem você.

Aos meus eternos mestres: Profa. Ana Lúcia Jansen de Mello de Santana, Profa. Celsi Bonstrup Silvestrin, Profa. Adriana Machado Casali, Prof. Sergio Bulgacov, Profa. Adriana R.W Takahashi, Profa. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, Profa. Karina De Déa Roglio. Obrigada por todos os ensinamentos, sem vocês não estaria onde estou hoje.

A Profa. Manolita Correia Lima, pela pronta ajuda com minhas dúvidas em relação ao método história de vida, pelos materiais enviados e pelas orientações.

Aos Gestores que tornaram essa pesquisa possível e por terem aceitado partilhar um pouco de suas histórias comigo e com a academia.

As Professoras Dra. Natália Rese, Dra. Maria Luisa Mendes Teixeira e Dra. Mariane Lourenço pelas ricas contribuições na banca de qualificação do projeto de tese.

Aos Professores Dra. Natália Rese, Dra. Manolita Correia Lima, Dra. Yara Lúcia Mazziotti e Dr. Cristiano de Oliveira Maciel por aceitarem fazer parte da banca de defesa desta tese e me honrarem com suas presenças e valiosas considerações.

Aos amigos de jornada Aurea Cristina Niada, Paula Suemi Kuabara, Carolina Walger e Josué Sander pelas ideias trocadas e companheirismo ao longo destes anos.

Ao colega, que se tornou amigo e irmão, Luciano Minghini, pelas ideias compartilhadas, pelas discussões, pelos artigos que escrevemos juntos, pela ajuda em diversos momentos, pela cumplicidade e amizade.

Ao meu pai, Gilberto, por simplesmente ser meu pai e meu amigo; a Luciana, pela amizade e pela ajuda com as transcrições das entrevistas; a minha irmã, Claudia, pelo companheirismo e cumplicidade; e ao meu sobrinho, Enzo, pelos momentos sublimes.

À Deus

## RESUMO

O processo decisório vem sendo foco nos estudos de processo estratégico nos últimos 40 anos, onde grande parte desses estudos descrevem o processo como uma sequência de passos ou fases (PAPADAKIS; BARWISE, 2002). Estudos das últimas décadas sugerem que o foco singular sobre o processo de decisão racional precisa dar vistas para outros pontos importantes da influência do gestor sobre as decisões organizacionais. As agendas de pesquisas sugerem estudos com foco nas características psicológicas dos executivos (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009, CHIN, HAMBRICK, TREVIÑO, 2013). Com base nessas agendas, este estudo propõe-se a investigar o processo decisório tendo como perspectiva os valores pessoais que influenciam de modo subjetivo as decisões organizacionais realizadas por gestores estratégicos, conceituados neste trabalho como os indivíduos integrantes de diretorias organizacionais e que são responsáveis por tomar decisões estratégicas entendidas como decisões que têm um impacto significativo nas organizações (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010). Buscou-se assim, compreender de que maneira esses valores influenciaram nas decisões organizacionais, sendo estas as unidades de análise da investigação realizada. Rokeach (1973) define valores como a crença em um modo de conduta ou estado definitivo de existência pessoal ou socialmente aceito. Para o autor, os valores não se manifestam isoladamente, mas se relacionam entre si e se constituem em sistemas de valores que são classificados pelo indivíduo em uma ordem de importância. Segundo Hambrick e Mason (1984, p. 195), os valores são “princípios que ordenam as consequências ou alternativas de acordo com [a própria] preferência” do executivo. Os valores pessoais foram identificados tendo como base a tipologia proposta por Hambrick e Brandon (1988), fundamentada nas propostas de England (1967), Allport-Vernon-Lindzey (1970), Rokeach (1973) e Hofstede (1980), na qual os autores propõem seis dimensões de valores: a) coletivismo (valorização da plenitude humana, dos sistemas sociais); b) dever (relacionado a obrigações e lealdade); c) racionalidade (decisões e ações sem emoção, baseadas em fatos); d) Inovação (mudanças nos valores, abertura ao novo); e) materialismo (relacionada a riqueza de valor e posses); e f) poder (valorização do controle das situações e das pessoas). A pesquisa, de abordagem metodológica qualitativa, combinou narrativas biográficas, entrevistas e análise de documentos, utilizando-se de aspectos do método história de vida como lente na coleta e análise dos dados de 4 (quatro) gestores estratégicos. Nas análises buscou-se demonstrar as influências dos valores pessoais de cada gestor nas decisões organizacionais ao longo de sua trajetória, evidenciando-se as subjetividades presentes em uma tomada de decisão.

**Palavras-chave:** processo decisório organizacional, gestor estratégico, valores pessoais, decisão.

## ABSTRACT

The decision-making process has been focus on strategic process studies in the last 40 years, where most of these studies describe the process as a sequence of steps or stages (PAPADAKIS; BARWISE, 2002). The last decades studies suggest that singular focus on the rational decision-making need to give views of other important points of the influence of manager on organizational decisions. The research agendas studies suggest focusing on the psychological characteristics of executives (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA 2009, CHIN, HAMBRICK, TREVIÑO, 2013). Based on these agendas, this study aims at investigating the decision-making process, having in mind that the personal values subjectively influence the organizational decisions made by strategic managers, regarded here as the individual members of organizational boards that are responsible for making strategic decisions. We consider strategic decisions as those that have a significant impact on organizations (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010). In sum, they highlight the comprehension of how strategic managers' values influence strategic decisions as a relevant theoretical and empirical gap. Rokeach (1973) defines values as the belief in a mode of conduct or permanent state of personal existence or socially acceptable. For the author, the values do not occur isolated but are interrelated and constitute a value systems which are classified by the individual in order of self importance. According to Hambrick and Mason (1984, p. 195), the values are "principles that rule the consequences or alternatives according to [one's] preference". Based on the proposals of England (1967), Allport-Vernon-Lindzey (1970), Rokeach (1973), and Hofstede (1980, 1983), Hambrick and Brandon (1988) proposed six value dimensions used to identify the executives' personal values in this research: a) collectivism (value the wholeness of humankind and of social systems); b) duty (related to obligations and loyalty); c) rationality (decisions and actions emotion-free, fact-based); d) novelty (to value change, the new, the different); e) materialism (related to wealth and pleasing possessions); f) power (to value control of situations and people). The research, with a qualitative methodological approach, combined biographical narratives, interviews and analysis of documents, using aspects of life history method as lens in the collection and analysis of data from four (4) strategic manager. In the analyzes we sought to demonstrate the influence of personal values of each manager in organizational decisions throughout its history, demonstrating the subjectivity present in a decision-making.

**Keywords:** organizational decision-making, strategic manager, personal values, decision.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Modelo Geral dos Processos de Decisões Estratégicas.....	22
FIGURA 2. Representação do Processo de Decisão.....	27
FIGURA 3. Escolha Estratégica sobre as condições da Racionalidade Limitada: a realidade construída dos Gestores Estratégicos.....	37
FIGURA 4. Modelo geral de relação entre os valores dos executivos e ações.....	67
FIGURA 5. Síntese do Referencial Teórico.....	71
FIGURA 6. Etapas da Pesquisa.....	78
FIGURA 7. A influência dos Valores do Gestor A nas decisões organizacionais....	111
FIGURA 8. A influência dos Valores do Gestor B nas decisões organizacionais....	148
FIGURA 9. Influências diretas e indiretas dos Valores Pessoais dos Gestores A e B.....	150
FIGURA 10. A influência dos Valores do Gestor C nas decisões organizacionais..	171
FIGURA 11. A influência dos Valores do Gestor D nas decisões organizacionais..	200
FIGURA 12. A influência dos Valores dos Gestores em Demissões de Funcionários.....	213



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Síntese dos Aspectos considerados Experiências Observáveis.....	44
QUADRO 2. Síntese dos Conceitos de Valor Pessoal.....	51
QUADRO 3. Valores Instrumentais.....	54
QUADRO 4. Valores Terminais.....	55
QUADRO 5. Tipos Motivacionais definidos por Schwartz.....	58
QUADRO 6. Proposta de Conjunto de Valores de Fritzsche e Oz.....	64
QUADRO 7. Tipologia de 6 dimensões significativas de valores dos executivos..	66
QUADRO 8. Hipóteses de associações entre os valores dos executivos e ações...	68
QUADRO 9. Aspectos observados para identificação dos valores pessoais.....	75
QUADRO 10. Perfil dos Casos Estudados.....	80
QUADRO 11. Histórico de Entrevistas.....	82

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
O tema: minha aproximação, justificativa empírica e teórica, aspectos inéditos e relevância da pesquisa.....	12
Objetivo Geral.....	16
Objetivos Específicos.....	17
Abordagem Metodológica e estratégia de pesquisa.....	17
Estrutura do Trabalho.....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 Processo Decisório: dos modelos aos atores.....	20
2.2 O processo decisório pela perspectiva dos atores estratégicos: a presença dos aspectos pessoais nas decisões organizacionais.....	32
2.2.1 Os Valores Pessoais.....	50
2.2.2 Valores no Contexto Organizacional.....	60
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>72</b>
3.1 Natureza da Pesquisa.....	72
3.2 Especificação da Questão de Pesquisa.....	73
3.2.1 Perguntas de Pesquisa.....	74
3.2.2 Categorias de Análise: definição das Categorias de Análise (DC e DO).....	74
3.2.3 Definição de Outros Termos Relevantes.....	76
3.3 Delimitação e Design da Pesquisa.....	77
3.3.1Nível e Unidade de Análise.....	78
3.3.2 Escolha dos Casos de Análise .....	78
3.4 Dados: Coleta, Tratamento e Análise de Dados.....	80
3.4.1Coleta de Dados.....	81
3.4.2 Análise dos Dados.....	83
3.5 Limitações da Pesquisa.....	85
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>86</b>
4.1 Gestor Estratégico A (caso piloto).....	86
4.1.1 História de Vida do Gestor Estratégico A.....	86
4.1.2 Identificação e Análise das Decisões Organizacionais.....	102
4.2 Gestor Estratégico B.....	112

4.2.1 História de Vida do Gestor Estratégico B.....	112
4.2.2 Identificação e Análise das Decisões Organizacionais.....	140
4.2.3 Análise das decisões tomadas em conjunto com o Gestor A.....	149
4.3 Gestor Estratégico C.....	151
4.3.1 História de Vida do Gestor Estratégico C.....	151
4.3.2 Identificação e Análise das Decisões Organizacionais.....	164
4.4 Gestor Estratégico D.....	172
4.4.1 História de Vida do Gestor Estratégico D.....	172
4.4.2 Identificação e Análise das Decisões Organizacionais.....	183
4.5 Demissão: decisão relatada pelos Gestores B, C e D.....	201
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>214</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>220</b>
<b>7. APÊNDICES.....</b>	<b>228</b>
7.1 Roteiros das Entrevistas - Gestor A.....	228
7.2 Roteiros das Entrevistas – Gestor B.....	232
7.3 Roteiros das Entrevistas – Gestor C.....	238
7.4 Roteiros das Entrevistas – Gestor D.....	244

## 1. INTRODUÇÃO

Nas agendas de pesquisa em decisão estratégica, os autores têm proposto que os paradigmas tradicionais sejam rompidos para que pontos de vista distintos possam emergir (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009; NUTT, 2010). Essas agendas indicam a necessidade de focar no indivíduo e em como se desenvolve o seu processo de decisão. O indivíduo é visto como ator central na produção de decisões, com suas características individuais e processos não racionais, considerando sua cognição, pensamentos, intuição, sentimentos, valores, criatividade e emoção, bem como sua história de vida, memórias, experiências e interações (EISENHARDT; ZBARACK, 1992). Conforme afirmam Miller, Burke e Glick (1998) e Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) encontraram-se poucos estudos com este enfoque e proposições de diversos autores, como Simon, 1979; Hambrick e Mason, 1984; Papadakis e Barwise, 2002; Westphal e Khanna, 2003; Carpenter, Geletkanycz e Sanders, 2004; Li e Hambrick, 2005; Hambrick, 2007; Keller e Yang, 2008; Finkelstein, Hambrick e Cannella, 2009 e Nutt, 1993; 2010, indicam a necessidade de novos estudos com esta temática, destacando-se como uma lacuna teórico-empírica relevante.

Segundo Bissoto (2007), as críticas às Teorias Clássicas da Decisão impulsionaram a elaboração de teorias que buscassem reconsiderar, ou até mesmo rejeitar, os pontos considerados inconsistentes nas teorias clássicas, contrapondo principalmente a questão da razão e da utilidade de cada decisão tomada. Um dos principais pressupostos entre as teorias consideradas “não racionais” está no conceito de racionalidade limitada, proposto por Herbert Simon (1979), definido como “aquele usado para designar a escolha racional que leva em consideração as limitações cognitivas do agente decisor, limitações tanto de conhecimento, quanto de capacidade computacional” (SIMON, 1979, p.271). O conceito de racionalidade limitada tornou-se então pressuposto das teorias que consideram, além dos aspectos racionais da tomada de decisão, os aspectos do indivíduo responsável por tal decisão, inferindo assim aspectos “não racionais” nas decisões.

Para Simon (1979), grande parte dos estímulos do comportamento dos indivíduos e que influenciam nas decisões por eles tomadas são internos, construídos na mente de cada um. Para este autor, os tomadores de decisão constroem modelos mentais, também chamados de estruturas cognitivas, simplificados quando lidam com problemas complexos e estão sujeitos a uma percepção seletiva, uma vez que não são capazes de avaliar todas as variáveis

relevantes para uma decisão, pois possuem uma racionalidade limitada. Para Daft e Weick (1984), sem tais estruturas cognitivas, os decisores ficariam paralisados quando tivessem que analisar dados ambíguos. Estas estruturas auxiliam os gestores com as complexidades do processo decisório. Segundo Calori, Johnson e Sarnin (1994), os mapas cognitivos encorajam uma síntese holística ao invés de uma análise redutiva do ponto de vista do mundo do ator.

Hambrick e Mason (1984) sugerem mais estudos com os executivos de alto escalão (*upper echelons*, termo em inglês), pois acreditam que as estratégias e a efetividade de uma organização são reflexos dos valores e da base cognitiva de seus gestores entre os quais o líder estratégico. Para Hambrick (2007, p.334) “se queremos entender por que as organizações fazem as escolhas que fazem, ou porque elas realizam da forma como fazem, devemos considerar os vieses e as disposições de seus mais poderosos atores, ou seja, seus principais executivos”. As estratégias são abstrações na mente dos gestores (MINTZBERG, 1987), elas emergem de conjuntos de ideias e construções por meio das quais os problemas são identificados e interpretados. Embora diversos outros atores interajam socialmente produzindo interpretações coletivas, são os gestores de topo os responsáveis por fornecer às organizações as interpretações do ambiente e a resposta estratégica para as suas mudanças (DAFT; WEICK, 1984).

Com base no exposto, este estudo propõe-se a investigar o processo decisório tendo como perspectiva os valores pessoais de gestores estratégicos e suas influências no processo de tomada de decisão organizacional, conceituados neste trabalho como os indivíduos integrantes de diretorias organizacionais e que são responsáveis por tomar decisões estratégicas entendidas como decisões que têm um impacto significativo nas organizações (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010). Para fins deste estudo, utiliza-se o termo gestor estratégico como sinônimo dos termos utilizados pelos pesquisadores da área, como decisor, executivo de alto escalão (*upper echelons*), líder estratégico e Gestor de topo, respeitando-se a nomenclatura utilizada pelos autores no decorrer do texto. Realizou-se esse emparelhamento de conceitos, pois as teorias aqui abordadas tiveram como foco os gestores responsáveis pelas decisões organizacionais, ou seja, o mesmo nível de análise proposto nesta investigação.

**O tema: minha aproximação, justificativa empírica e teórica, aspectos inéditos e relevância da pesquisa**

Segundo Simon (1979), o modelo de escolhas dos seres humanos é muitas vezes mais parecido com o sistema de estímulo-resposta do que com uma escolha entre alternativas. Para o autor, a racionalidade humana opera dentro dos limites de um meio ambiente psicológico, que impõe ao indivíduo, baseado em seus pressupostos, uma seleção de fatores sobre os quais deve basear suas decisões. Essas decisões podem ser de caráter pessoal, como a decisão pela profissão que irá seguir; e profissional, como responsável por um determinado setor dentro de uma organização ou até mesmo por ela como um todo. Mesmo nas decisões relacionadas à organização, em que poderão impactar nos seus resultados, por exemplo, o indivíduo não consegue desvincular-se da pessoa que é, de seus valores, crenças, conhecimentos, perfil, modelo cognitivo, dentre outras características.

Diversos autores, como Hambrick e Mason, 1984; Papadakis e Barwise, 2002; Westphal e Khanna, 2003; Carpenter, Geletkanycz e Sanders, 2004; Li e Hambrick, 2005; Hambrick, 2007; Keller e Yamg, 2008; Finkelstein, Hambrick e Cannella, 2009; Nutt, 1993; 2010; Chin, Hambrick e Treviño, 2013 investigam as influências que as características pessoais do indivíduo tem sobre as decisões, sejam elas pessoais ou organizacionais. Nas conclusões desses trabalhos e sugestões para trabalhos futuros, encontra-se continuamente a sugestão de estudos que explorem esses aspectos nas decisões, considerando principalmente a dificuldade de compreendê-los em profundidade por meio das metodologias de pesquisa tradicionais.

Ramos, Takahashi e Roglio (2013) constataram em levantamento bibliométrico sobre processo decisório organizacional, realizado em revistas nacionais com conceito de A1 a B1 e em eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) no período de 2000 a 2011, a escassez de pesquisas sobre o tema relatadas na literatura nacional. Foram validados 108 artigos, dos quais as maiores representatividades estão em mapeamentos de processos associados a decisões específicas (13 artigos); características políticas do processo decisório como poder e atores relevantes (9 artigos); incerteza, aprendizagem e complexidade (6 artigos); processo decisório do indivíduo nas temáticas cognição e vieses cognitivos (18 artigos). As autoras concluíram que a representatividade da temática é muito baixa em relação às publicações internacionais, caracterizando-se como oportunidade de investigação.

Realizou-se uma pesquisa nos anos de 2012 e 2013, em periódicos nacionais A1 – B1, na qual se encontrou 15 artigos com os termos de busca: processo decisório e decisão

(decision). Destes, 5 artigos referem-se ao mapeamento de processos associados a decisões específicas; 6 artigos abordam a utilização de modelos multicritérios no apoio a tomada de decisão; 2 artigos tratam de sistemas de apoio à decisão; e 2 artigos analisam o processo decisório do indivíduo. Nenhum destes artigos tem como foco aspectos pessoais do gestor e sua influência no processo decisório organizacional.

No âmbito internacional, realizaram-se pesquisas nas bases da JSTOR e EBSCO, com as palavras chaves “*decision – individual aspects*”; “*decision – psychological aspects*”; “*decision – personal aspects*”; “*decision – manager characteristics*”; “*decision – values*”; “*decision – personal values*”; “*personal values – qualitative research*”, na qual foram selecionados artigos cuja temática pudesse auxiliar na construção dessa proposta de pesquisa, ou seja, apresentavam como objeto de estudo as decisões pela perspectiva dos gestores. Destes artigos, não se encontrou proposta similar à realizada nesta pesquisa. Alguns estudos, que utilizam como base de referência o modelo proposto por Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), analisam elementos isolados deste modelo e adotam, em sua maioria, pesquisas quantitativas.

Na bibliografia analisada, não foram identificadas outras pesquisas que analisassem os valores pessoais de forma puramente qualitativa como a proposta desta pesquisa, bem como se identificou a escassez de pesquisas tendo como foco as decisões já tomadas pelos gestores nas organizações, ou seja, decisões reais e não simuladas. Destaca-se ainda que nas pesquisas realizadas na área de administração e na temática de aspectos pessoais dos gestores, em sua maioria, a bibliografia utilizada baseia-se nas obras de Simon, Hambrick e seus co-autores.

Com base na sugestão dessas agendas de pesquisa, no levantamento bibliográfico realizado sobre a temática e no modelo proposto por Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009, p. 45 - adaptado de Hambrick e Mason, 1984 e Finkelstein e Hambrick, 1996), evidenciou-se uma lacuna teórico-empírica na investigação da influência dos valores pessoais dos gestores nas decisões tomadas por eles no campo organizacional.

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) e Chin, Hambrick e Treviño (2013) destacam que os valores do executivo é um tópico aberto para pesquisas. Os autores destacam que são necessários mais estudos que examinem como os valores dos gestores são formados, aspectos profissionais, organizacionais e familiares; como os valores se relacionam aos aspectos cognitivos dos gestores, ou seja, a relação entre os valores pessoais e a maneira como o gestor processa as informações; como os valores dos gestores afetam suas decisões organizacionais e

o alcance dos objetivos organizacionais; e ainda estudos que visem pesquisar as associações entre os valores dos gestores e as características organizacionais.

Espera-se contribuir para a compreensão dos processos decisórios que envolvem o estudo dos gestores estratégicos, destacando o papel dos valores pessoais nas decisões e práticas organizacionais. Ao associar os valores pessoais e as decisões tanto no nível organizacional quanto pessoal espera-se abrir um campo de reflexão sobre o papel dos gestores nas organizações além de suas atividades práticas. Nesta perspectiva, a pesquisa realizada abre caminhos para que novas pesquisas sejam realizadas tendo como foco os aspectos pessoais dos gestores e suas influências nas decisões organizacionais e por permitir um pequeno avanço no complexo universo dos gestores.

Para as organizações, as influências identificadas nos casos analisados podem oferecer pistas de como os valores pessoais dos seus gestores interferem nas decisões organizacionais e influenciam na gestão geral da empresa. Segundo McGuire, Garavan, Saha e O'Donnell (2006), estudos que têm por objetivo a pesquisa das influências dos valores pessoais dos gestores nas decisões organizacionais enfatizam a necessidade de os gestores estarem conscientes das influências de seus valores nas decisões que tomam em nome da organização

Esta tese inova na metodologia de pesquisa ao utilizar aspectos do método de pesquisa História de Vida na coleta dos dados e como perspectiva de compreensão do objetivo de investigação. Não se encontrou na literatura pesquisas que utilizassem o método no estudo dos valores pessoais do gestor no processo de tomada de decisão organizacional. O uso de outros métodos para explorar esse fenômeno é uma das recomendações de pesquisadores (SCHWENK, 1988; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009; NUTT, 2010) da área como forma de viabilizar a investigação proposta. No estudo bibliométrico realizado por Ramos, Takahashi e Roglio (2013), as autoras identificaram fragilidade metodológica em relação à diversidade e ao rigor. Afirmam que a “baixa diversidade das metodologias empregadas pode ser entendida como uma limitação, posto que a agenda de pesquisa internacional remete para a necessidade de multiplicidade metodológica em uma tentativa de promover melhor compreensão do processo decisório” (p. 14), e sugerem que metodologias alternativas ao estudo de caso sejam utilizadas.

Outro aspecto identificado como inédito, conforme a bibliografia analisada, é a realização desta pesquisa com gestores organizacionais e decisões já tomadas por eles, ou seja, decisões reais, que proporcionam evidências de situações reais. As pesquisas



encontradas focam principalmente em simulações de decisões organizacionais, para assim verificar a influência dos aspectos pessoais nas possíveis decisões que um gestor pode vir a realizar no campo organizacional. Nessas pesquisas, grande parte delas realizadas com estudantes de graduação e principalmente estudantes de MBA, justificado pelos autores por já serem profissionais atuantes. Ressalta-se ainda, a escassez na literatura pesquisada de estudos voltados à compreensão das influências dos valores no processo decisório de gestores estratégicos.

Assim, a relevância desta pesquisa dá-se por a) permitir o aprofundamento do papel da subjetividade nos processos decisórios organizacionais, partindo de uma concepção dos aspectos pessoais do indivíduo que não se restringe a cálculos algorítmicos, probabilidades, sistemas de apoio à decisão, simulações em laboratório; b) propor uma análise das decisões organizacionais sob a perspectiva da influência dos valores pessoais dos gestores; e c) identificar a presença dos valores na trajetória dos gestores estratégicos estudados, dinamizando os contextos decisórios que se modificam de acordo com as mudanças nos aspectos pessoais desses gestores no decorrer do tempo.

Com base no exposto, a presente pesquisa é orientada pela seguinte pergunta:

**De que maneira os valores pessoais do gestor estratégico influenciam no processo de tomada de decisão organizacional?**

Desta questão, estabeleceram-se o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

### **Objetivo Geral**

Tem-se por objetivo geral desta pesquisa:

Compreender as influências dos valores pessoais de gestores estratégicos nas decisões organizacionais.

## **Objetivos Específicos**

A fim de viabilizar o objetivo geral desta pesquisa, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a história de vida dos gestores pesquisados;
- Identificar os valores pessoais nas histórias de vida dos gestores;
- Diferenciar as decisões organizacionais estratégicas tomadas pelos gestores no decorrer de suas trajetórias profissionais;
- Identificar os valores pessoais dos gestores presentes nas decisões organizacionais relatadas;
- Compreender as influências dos valores pessoais dos gestores estudados nas decisões organizacionais.

## **Abordagem Metodológica e estratégia de pesquisa**

Essa pesquisa parte de uma abordagem metodológica qualitativa e combina narrativas biográficas, entrevistas e análise de documentos como métodos de coleta de dados. O entendimento de pesquisa qualitativa vai além da distinção entre quantitativo-qualitativo, em que ser qualitativa significa não utilizar mensurações numéricas e análises estatísticas (RESE, 2012). Refere-se também a questão epistemológica e ontológica, da maneira como o pesquisador irá compreender a realidade e o conhecimento.

Evidenciou-se no uso de aspectos do método história de vida para levantar as narrativas biográficas dos sujeitos pesquisados uma complementaridade que possibilita captar o que aconteceu na vida do executivo e construir sua trajetória profissional. Falar da história de vida do indivíduo é falar de aspectos subjetivos, contar a sua história é falar de suas experiências, falar das escolhas que fez no decorrer da sua vida é conhecer sua realidade situada no tempo e no espaço por meio de suas experiências. A história de vida de um indivíduo possibilita conhecer elementos do passado e por meio das memórias transformar esses elementos em objetos de análise.

O método história de vida tem como “premissa de que os conhecimentos sobre os indivíduos só são possíveis com a descrição da experiência humana, tal como ela é vivida e tal

como ela é definida por seus próprios atores” (SPINDOLA; SANTOS, 2003, p.120). Baseia-se na história que os indivíduos relatam sobre seu cotidiano ou até mesmo de ações que já ocorreram, possibilitando ao pesquisador contatos com diferentes memórias, as quais se constituíram no desenvolvimento do indivíduo tanto pessoal como profissionalmente. Queiroz (1991) ressalta que não é necessário abranger toda a história de vida do indivíduo em sua totalidade, que no decorrer da pesquisa pode-se focar nos momentos vividos que delimitam a temática que se deseja explorar.

Para a operacionalização do método, Silva *et al.* (2007) e Spindola e Santos (2003) recomendam o uso da entrevista como principal ferramenta para coleta dos dados em profundidade. Para garantir a eficácia do método, recomenda-se que as entrevistas sejam prolongadas, com realização de no mínimo 3 (três) entrevistas por pesquisado, a ponto de permitir uma interação e desenvolvimento de um relacionamento entre o pesquisador e o pesquisado, pois assim o indivíduo entrevistado se sentirá a vontade para relatar os episódios de sua história de vida (SILVA *et al.*, 2007, SPINDOLA; SANTOS, 2003).

## **Estrutura do Trabalho**

No **Capítulo 1** apresentou-se a introdução deste trabalho, abordando a aproximação e relevância do tema, os objetivos desta pesquisa e a abordagem metodológica e estratégia de pesquisa.

No **Capítulo 2** apresenta-se o referencial teórico que sustenta a formulação do problema de pesquisa. O referencial teórico parte de uma perspectiva do processo decisório enquanto etapas, citando modelos como os propostos por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) e Nutt (1993), até as perspectivas em que o indivíduo e suas características pessoais são o foco dos estudos. Nesta perspectiva é apresentado o modelo proposto por Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009, adaptado de Hambrick e Mason, 1984 e Finkelstein e Hambrick, 1996), ponto de partida desta pesquisa. Por fim, aprofunda-se nas teorias sobre valores pessoais sob a perspectiva das ciências sociais e as diferentes propostas de tipologias de valores.

Na Metodologia, **Capítulo 3**, apresentam-se as perguntas norteadoras da pesquisa realizada, as definições constitutivas e a forma de apreensão das categorias de análise,

questões relacionadas à delimitação e design da pesquisa, tais como nível e unidade de análise; escolha dos casos, coleta e análise dos dados; e limitações da pesquisa.

No **Capítulo 4**, Apresentação e Análise dos Casos, apresentam-se os 4 (quatro) casos estudados. Neste capítulo, busca-se apresentar a história de vida relatada pelos gestores na primeira entrevista, sem interferências da pesquisadora (exceto no caso do Gestor D, onde as perguntas se fizeram necessárias devido a objetividade do Gestor ao relatar sua história inicialmente); seguida da história de vida recontada identificando a presença dos valores conforme modelo proposto por Hambrick e Brandon (1988); finalizando com a identificação e análise das decisões organizacionais evidenciando as influências dos valores pessoais do gestor nas decisões analisadas.

Nas Considerações Finais, **Capítulo 5**, realiza-se um resgate dos objetivos da pesquisa, considerações sobre a realização da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.

Por fim, no **Capítulo 6**, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas na construção desta tese.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

As bases teóricas desta pesquisa compreendem o entendimento do processo decisório organizacional, o processo decisório pela perspectiva comportamental dos gestores estratégicos e a presença dos aspectos pessoais nas decisões organizacionais, sendo aprofundado os valores pessoais.

### **2.1 Processo Decisório: dos modelos aos atores**

O processo decisório é tema de estudos sobre o processo estratégico nos últimos 40 anos. Grande parte desses estudos descreve o processo de decisão como uma seqüência de passos ou fases. Nos estudos em processo decisório encontram-se sintetizados alguns modelos que buscam demonstrar as diferentes perspectivas, bem como a evolução da temática no decorrer do tempo. Os modelos visam sistematizar a maneira como o processo decisório é interpretado pelos diferentes autores, com base na ontologia e epistemologia de suas pesquisas, e evidenciam os aspectos que foram sendo considerados com o aprofundamento do tema.

Sintetizam-se as teorias nas quais se baseiam esses modelos, para fins de interpretação, em clássicas, racionais e não racionais. Nas Teorias Clássicas enfatizam-se os procedimentos formais, em que o fim é o objetivo principal; nas Teorias Racionais o processo decisório visa objetivos de maximização da riqueza da empresa. Para Simon (1979), dentro dessa perspectiva racional, o processo de tomar decisões tem três fases: a) prospecção: que se refere à análise do problema ou situação que precisa de uma solução; b) concepção: que são as alternativas levantadas para solução do problema ou situação; e c) decisão, ou seja, julgamento e escolha de uma alternativa. Nas teorias racionais, a cognição e os estilos cognitivos do decisor, bem como suas características pessoais não são debatidos. O racionalismo nega o conflito de interesses, os limites das informações do homem, o papel do conhecimento, as reações afetivas e os valores envolvidos na decisão (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010). Tanto nas teorias clássicas como nas racionais as decisões são vistas como planejamentos administrativos.

Já nas Teorias Não Racionais, evidencia-se o papel dos indivíduos e como estes influenciam nas decisões organizacionais. As decisões são vistas como processos

administrativos, em que fatores subjetivos passam a ser considerados. Tem-se como exemplos as Teorias Comportamentais, baseadas no conceito de racionalidade limitada.

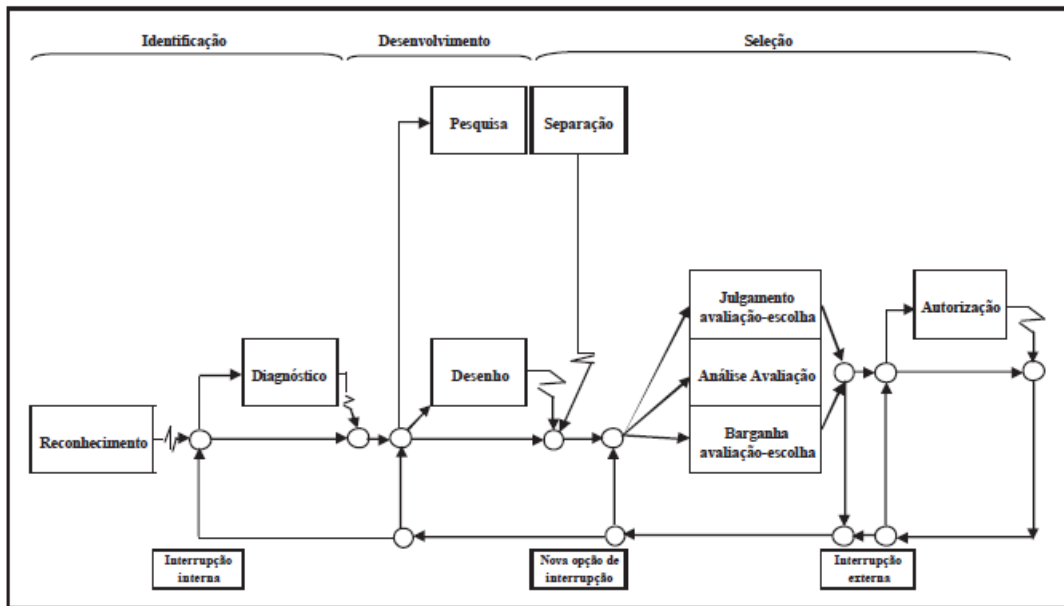
Entende-se processo decisório “como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o compromisso específico de ação” (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976, p. 246). Simon (1979) diferencia as decisões em programadas e não programadas. As decisões programadas são repetitivas e tomadas automaticamente pelo indivíduo, ou seja, correspondem aos hábitos, rotinas e operações padronizadas. As decisões não programadas não dispõem de pré-soluções e o indivíduo precisa refletir e tomar a decisão com base na sua racionalidade limitada.

Para Simon (1979), tanto as decisões programadas como as não programadas sofrem influência do decisor, em menor e maior grau respectivamente. Essas decisões não programadas são chamadas por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) de decisões estratégicas desestruturadas que estão diretamente relacionadas aos níveis hierárquicos mais altos das organizações. Para os autores, o processo de decisão estratégica é (a) caracterizado pela novidade, complexidade e por não ter fim; (b) pelo fato da organização, em geral, começar com pouco conhecimento da situação de decisão que a espera ou o caminho para sua solução; (c) por ter somente uma vaga ideia de qual possa ser a solução e de como será avaliada quando desenvolvida. Somente Tateando um processo descontínuo, envolvendo muitas etapas difíceis e muitos fatores dinâmicos cobrindo um período considerável de tempo, é que a escolha final é feita.

As decisões estratégicas são aquelas que têm um impacto significativo nas organizações e no seu desempenho a longo prazo. Nas decisões estratégicas há mais em jogo para aqueles que têm a ganhar ou perder com as decisões em termos de materiais ou conseqüências de reputação. Decisões estratégicas envolvem um problema político de conciliar interesses divergentes, bem como um problema técnico de tentar calcular a melhor decisão dado um número de parâmetros (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010).

Em 1976, Mintzberg, Raisinghani e Théorêt apresentam um modelo de processo decisório estratégico baseado em análises do processo utilizado para se chegar às decisões. Este modelo é composto por 12 elementos: 3 fases centrais, 3 conjuntos de rotinas suporte e 6 conjuntos de fatores dinâmicos, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Modelo Geral dos Processos de Decisões Estratégicas



Fonte: Mintzberg, Raisinghani e Théorêt, 1976, p. 266 (tradução nossa).

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) definem a estrutura de tomada de decisão em três etapas: Identificação, Desenvolvimento e Seleção. Os autores descrevem essas etapas com base nas suas rotinas. A primeira etapa é de **identificação** e compreende duas rotinas: reconhecimento da decisão, onde são identificados os problemas, crises e as oportunidades; e diagnóstico, onde os gestores buscam compreender os estímulos da situação e definir o relacionamento de causa e efeito para a situação de decisão. Segundo os autores, na rotina de reconhecimento, as decisões tendem a não se apresentar de maneira óbvia para os decisores, elas devem ser identificadas dentro de uma série de dados ambíguos. Os tipos de decisão nessa rotina são classificados como: decisões de problemas, que requerem diversos estímulos que possibilitam um melhor reconhecimento da situação antes da decisão; decisões de oportunidade que surgem por uma simples ideia ou estímulo único; e as decisões de crise que são desencadeadas por um estímulo e necessitam de ações imediatas. Para os autores, as organizações tendem a reagir aos problemas e evitar as incertezas, até mesmo as oportunidades que ofereçam qualquer tipo de risco.

A etapa do **desenvolvimento**, considerada pelos autores o “coração” do processo de tomada de decisão, é descrita em duas rotinas: a primeira é a pesquisa, cujo objetivo é encontrar soluções prontas; e a segunda rotina é o design, onde se desenvolvem soluções

diferenciadas, novas ou modificação das já existentes, por um processo complexo e interativo que se inicia com uma vaga imagem de uma solução ideal.

A terceira etapa - a **seleção** - é descrita por três rotinas: determinação dos critérios de escolha, onde se avaliam as alternativas cuidadosamente buscando eliminar as impraticáveis; avaliação das consequências das alternativas, julgando os critérios definidos para a escolha e autorização, caso o indivíduo que fez a escolha não tenha autoridade para comprometer a organização na decisão realizada. Segundo Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), essa última etapa deve ser um processo interativo que envolve investigações profundas das alternativas.

Além das rotinas descritas, Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) propõem três grupos de rotinas de apoio às etapas centrais do processo de decisão: (1) rotinas de controle das decisões, que compreendem os planos de abordagem da execução das etapas e que conduzem a uma solução e alocação de recursos, tendendo a ser implícitas e informais; (2) rotinas de comunicação, que gerenciam o fluxo de informações necessárias para o processo decisório e subdividem-se em rotina de exploração (procura de informações), rotina de investigação (mais focada, com pesquisas com finalidades específicas, baseando-se em canais de comunicação informal e verbal) e a rotina de disseminação (que tem por objetivo comunicar todos os envolvidos ou interessados na decisão); e (3) rotina política, considerada pelos autores um elemento chave nas decisões estratégicas, na medida em que refletem a influência dos indivíduos que buscam satisfazer suas necessidades pessoais e institucionais nas decisões tomadas nas organizações. A atividade política, em geral, se manifesta no uso da rotina de negociação entre aqueles que têm algum controle sobre as escolhas, além disso pode esclarecer os relacionamentos de influência na organização e ajudar a trazer concordância geral e a mobilizar as forças existentes para a implantação das decisões.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) ressaltam que não existe nos processos de decisão estratégica uma linearidade constante de uma rotina para a outra, pois o processo ocorre de forma dinâmica, sendo influenciado por interferências do meio, pelo feedback das ações – seus resultados, por “becos sem saída” (pg. 263), nos quais não se tem muita opção nas decisões a serem tomadas, dentre outros fatores. O processo está sujeito a constantes ajustes. Para os autores, os fatores dinâmicos é o que distinguem os processos de tomada de decisão estratégica, pois estes podem levar a adiar a decisão, pará-la, reiniciá-la e até mesmo acelerá-la.



O modelo proposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) possibilita uma visão sistêmica do processo de tomada de decisão, porém encontra-se ainda dentro da perspectiva teórica racional e que ainda pouco considera os aspectos cognitivos dos decisores. “A decisão é vista como um compromisso específico com a ação, geralmente um comprometimento de recursos” (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976, p. 246).

Estudos das últimas décadas, como os de Kahneman e Tversky (1979), Nutt (1993, 2010), Simon (1979), Hambrick, Finkelstein e Mooney (2005), Keller e Yang (2008), Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), sugerem que o foco singular sobre o processo de decisão racional precisa dar espaço para outros pontos importantes da influência do gestor sobre as decisões e para Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), sobre os resultados organizacionais. Esses estudos incorporaram a análise sobre o indivíduo tomador de decisão no processo decisório, partindo do pressuposto que características individuais poderiam influenciar os resultados do processo.

Em 1979, Kahneman e Tversky (1979) propõem a teoria prospectiva em contrapartida à teoria de utilidade sobre a tomada de decisão sob risco. Para os autores, as escolhas sob uma perspectiva de risco são inconsistentes com os princípios básicos da teoria da utilidade, uma vez que se pode observar pessoas que enfrentam o peso de resultados menos prováveis. A tomada de decisão sob risco pode ser vista como uma escolha entre prospecções ou jogos, o domínio da função é baseado em utilidade final ao invés de perdas e ganhos. Dentro da função econométrica, uma perspectiva é aceitável se a utilidade resultante da integração entre as perspectivas de um ativo superar a utilidade desse ativo sozinho. Nesta perspectiva, a aplicação da teoria tem tido o foco maior em resultados monetários (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

A crítica aos modelos racionais de tomada de decisão feita por Kahneman e Tversky (1979) tem como foco o pressuposto de que as pessoas geralmente sabem como poderiam se comportar em uma situação de escolha e de que os indivíduos não teriam razão especial em esconder suas preferências. Os autores argumentam que, se as pessoas possuem uma noção razoavelmente previsível de suas escolhas, a presença do comum e de violações sistemáticas esperada pela teoria da utilidade em face a problemas hipotéticos não fornece evidência presumível. Dentro da teoria da utilidade os resultados da escolha são avaliados pelas suas probabilidades. Kahneman e Tversky (1979) mostram em sua pesquisa que as pessoas sobre

valorizam os resultados que consideram certos e relativizam os que podem ser apenas prováveis, o que chamam de efeito certeza.

Kahneman e Tversky (1979) concluem que a probabilidade de ganhos e perdas de valores monetários seria uma forma de verificar a aversão maior ou menor ao risco dos indivíduos. O resultado da pesquisa realizada pelos autores evidenciou que a decisão varia conforme o percentual de possibilidade real de ganho e, quando as chances são mínimas nas duas opções, as pessoas escolhem a opção em que, mesmo sabendo que a probabilidade é menor, o ganho é maior (0,001% p/ U\$6.000 contra 0,002% p/ U\$3.000). Esses resultados, segundo Kahneman e Tversky (1979), não são contemplados pelo modelo de utilidade.

A teoria prospectiva distingue duas fases no processo de escolha: uma fase inicial de edição e uma fase posterior de avaliação. A fase de edição consiste em uma análise preliminar das perspectivas oferecidas que produz uma representação mais simplificada das perspectivas. A função da fase de edição é organizar e reformular as opções como forma de simplificar a avaliação e escolha subsequente. Esta fase passa por critérios de codificação, combinação, segregação e cancelamento das opções disponíveis. Na segunda fase, realizada a edição, são avaliados e prospectados os maiores ganhos para a escolha (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). A simplificação dos prospectos na fase de edição pode levar o indivíduo a descartar os elementos de probabilidade baixa e tratar os elementos de probabilidade alta como se fossem determinados. Como as pessoas são limitadas em compreender e avaliar as possibilidades extremas, eventos altamente improváveis são ignorados e sua diferença entre a baixa e a alta probabilidade são negligenciados.

Uma característica da teoria prospectiva é que os elementos de valor são mudanças na riqueza ou bem-estar em vez dos resultados finais. Assim, quando se responde a atributos como volume, brilho e temperatura, o contexto experimentado é o nível de adaptação à escolha ou o ponto de referência por meio dos quais esses estímulos são percebidos. Esses princípios podem ser atribuídos também a atributos como saúde, prestígio e riqueza (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). A pesquisa de Kahneman e Tversky (1979) considera perda e ganho em uma perspectiva monetária, entretanto existem situações em que ganhos e perdas são codificados em relação a um nível de expectativa ou aspiração que difere do *status quo*. Um exemplo disso é um empreendedor que considera uma perda pequena como um ganho se comparado com sua perspectiva inicial que seria de uma perda maior (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Outro modelo de processo decisório foi proposto por Nutt em 1993, após um estudo que explorou 163 casos de decisão como forma de determinar como os gestores conduzem a formulação durante a tomada de decisão organizacional (ver Figura 2). O autor identificou 4 tipos de processos de formulação: (1) ideia, (2) questão, (3) objetivo-dirigido e (4) reformulação, além de táticas utilizadas pelos tomadores de decisão para cada tipo de processo. Adoção de decisão, de mérito e duração foram utilizados para determinar o sucesso de cada processo e tática.

Segundo Nutt (1993), dentro da literatura de tomada de decisão estratégica, a formulação da decisão é definida como um processo que é iniciado quando sinais, tais como indicadores de desempenho, são reconhecidos por pessoas-chave e termina quando uma ou mais opções foram desenvolvidas. Durante a formulação, os indivíduos interpretam sinais que captam sua atenção. Para agir, o tomador de decisão estabelece uma direção que orienta a atividade seguinte. A importância da formulação está baseada em seu papel de determinar o que será considerado e o que será excluído do processo decisório.

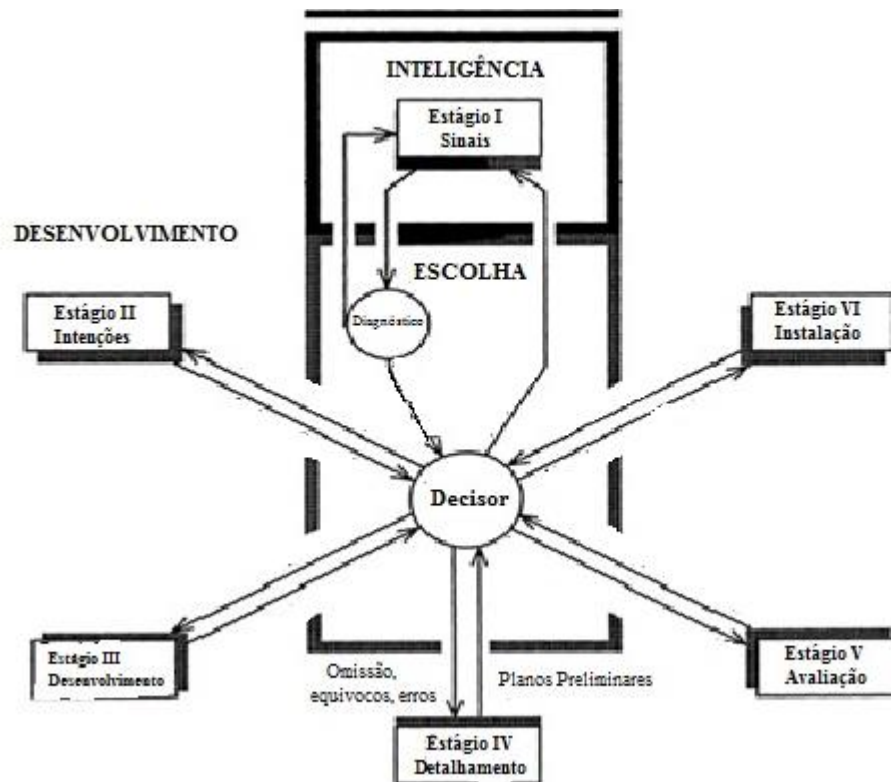
Um processo de decisão é realizado por meio de um fluxo de ação que inicia com sinais emitidos pelos stakeholders que consideram ser importante e termina com a tomada de decisão (NUTT, 1993). A pesquisa de Nutt (1993) focou nestas etapas de ações e sobre a forma como os decisores respondem a essas reivindicações e estabeleceu guias para o direcionamento das ações. Este processo foi denominado por Nutt (1993) de formulação, que consiste em um procedimento realizado por um indivíduo responsável (gestor) que inicia por meio da resposta a estas reivindicações e termina quando uma ou mais opções são selecionadas para serem desenvolvidas.

Segundo Nutt (1993), os passos que compõem o processo de tomada de decisão podem ser identificados por meio de um quadro de análise e comparação dos casos. Dessa forma, o pesquisador pode ajustar o caso ao seu quadro teórico e observar os passos realizados para a tomada de decisão. O modelo desenvolvido por Nutt (1993) agrega elementos como fases e rotinas identificados na teoria da tomada de decisão, planejamento e design, inovação, formação de políticas, mudança organizacional, mudança planejada e não planejada, também presentes no modelo proposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) apresentado na Figura 1.

O processo de tomada de decisão do modelo (Figura 2) possui três blocos de atividade: inteligência, escolha e desenvolvimento. As caixas no modelo representam as etapas do

processo decisório que identificam o tipo de informação a ser coletada. Os círculos referem-se as escolhas que foram feitas pelo decisor e as setas indicam os passos das ações para a tomada de decisão tanto por parte do decisor quanto de outros indivíduos envolvidos no processo decisório. Para identificar o perfil do processo decisório as principais operações são identificadas por traços. As setas indicam o traço normativo que identifica como deve ocorrer o processo decisório por meio de como as escolhas são feitas. O traço descritivo indica como o decisor realiza uma decisão em determinado processo decisório, bem como a forma como interpreta as reivindicações, estabelece suas intenções e orienta a seleção e desenvolvimento das opções de escolha.

Figura 2: Representação do Processo de Decisão



Fonte: NUTT, 1993, p. 229 (tradução nossa)

O processo de formulação de ideias fornece a direção com uma solução. O decisor, por sua vez, impõe a ideia no processo de decisão que, nos casos estudados por Nutt (1993), podem emergir de diferentes fontes: visão e crença do decisor, atividades educativas, meios

de comunicação, literatura, fornecedores, *joint venture*, opiniões de pessoas-chave e proposta do pessoal de apoio. A partir dessa etapa, o decisor passa para o desenvolvimento da ideia por meio de discussões com pessoas-chave para o aperfeiçoamento da ideia. Entretanto, as principais características da ideia não mudam muito durante o desenvolvimento. Neste processo o risco para o decisor se torna menor devido às medidas tomadas. Segundo Nutt (1993), a partir da análise da ideia pode-se identificar as etapas de reivindicações, lacuna de desempenho, ideais, análise e oportunidades inferidas por meio das ideias apresentadas. Os decisores utilizam essa etapa como forma de analisar a ligação entre os problemas observados nas ideias antes de seu desenvolvimento.

Nutt (1993) conclui em seu estudo que a forma como os decisores conduzem a tomada de decisão pode afetar seu sucesso. Para tanto, apesar da formulação de objetivos ser uma etapa importante, esta não supera os resultados alcançados por decisores que utilizam o processo de reformulação, uma vez que este processo demonstra a necessidade e viabilidade das novas práticas. Estes dois processos podem ser considerados os melhores para produzir decisões melhores e mais oportunas. Nutt (1993) apontou também que o sucesso diminui quando se utilizam de ideias pré-concebidas para resolução de problemas. Outro ponto levantado pelo autor em sua pesquisa foi que a prática da tomada de decisão pode ser melhorada por meio da (1) utilização maior de reformulação e formulação de objetivos, uma vez que estes, apesar de seu sucesso, são pouco utilizados na tomada de decisão; (2) maior utilização da busca de ideias por meio da análise do problema e objetivos. Os casos estudados sugerem que a resolução de problemas é propensa ao fracasso, o que pode resultar em um comportamento defensivo, pelo fato dos indivíduos se considerarem responsáveis pelo problema. Por fim, Nutt (1993) considera a utilidade da combinação entre a demonstração e as etapas de normatização, uma vez que a demonstração da necessidade de agir contribui para a distinção entre a reformulação e os procedimentos de formulação de ideias que apresentam menos sucesso. A normatização contribui para a percepção de um alvo que pode estar ao alcance dos objetivos.

O resultado da pesquisa de Nutt (1993) evidenciou que impor uma solução frequentemente leva a falha. Para o autor, isso significa que perspectivas como o *sensemaking* e *garbage can* podem descrever o que os decisores preferem fazer, mas não captam o que estes precisariam fazer. Assim, soluções preconcebidas e limitações nas pesquisas levam a impor maus resultados. Para Nutt (1993), o processo decisório explora as virtudes de uma

ideia e as reações de pessoas-chave. Decisores que utilizam medidas para justificar a necessidade de ação utilizando a tática de intervenção de solução ou de problema diminuem o tempo de duração do processo decisório (NUTT, 1993).

Os estudos de Keller e Yang (2008) revelam o contexto situacional e estilo de liderança que afeta o limite não compensatório em que os decisores rejeitam opções consideradas como politicamente inaceitáveis e o quanto os decisores confiam em suas visões sobre suas escolhas num contexto político. Participaram do experimento 152 estudantes de graduação da *James Madison University*. Os alunos eram levados a simular uma crise de política externa em que eram o presidente do país e precisavam decidir como agiriam se determinado país que possuísse armas nucleares apresentasse indicativos do uso desses armamentos contra seu país. Uma variável que deveriam considerar em sua decisão era a opinião dos cidadãos de seu país.

Keller e Yang (2008) distinguem os seguintes estilos de liderança: a) tarefa X ênfase interpessoal: refere-se à preocupação do líder entre desempenhar a tarefa e a preocupação com os sentimentos e necessidades dos outros. Líderes que possuem uma orientação maior à tarefa são menos propensos a utilizar a viabilidade política na primeira etapa de uma tomada de decisão e dispostos a suportar níveis mais elevados de pressão da oposição política antes de rejeitar opções como politicamente inaceitáveis; b) necessidade de poder: envolve o desejo de influenciar, controlar ou dominar outras pessoas e grupos. Esta característica tem sido associada a tomadas de decisões autocráticas e supressão de dissidência; c) crença na habilidade de controlar os eventos: líderes que possuem este traço tendem a perseguir agendas políticas, buscando o controle da tomada de decisão política, implementação tanto quanto a delegação de tarefas aos outros. Dentro da teoria poli-heurística, isso implica dizer que líderes com maior confiança em sua habilidade de controlar os eventos são menos prováveis de se utilizarem a viabilidade política como uma dimensão de triagem e não irão rejeitar opções devido à impopularidade política; d) auto-monitoramento: são indivíduos que possuem grande preocupação com a adequação social de suas ações e são capazes de modificar seu comportamento baseado na necessidade percebida dentro da situação. Esses estilos restringem a tomada de decisão dos líderes (KELLER; YANG, 2008).

Na pesquisa, o foco foi nas características pessoais que predispoem os líderes a desafiar ou respeitar estas restrições. Para o alcance de seus objetivos, um líder pode fazer uso da força de duas formas: a) desconfiança: líderes com esta característica veem o mundo como

uma ameaça e seus adversários como mais implacavelmente hostis do que os líderes nos quais confia; e b) afirmativa militar: envolve a atitude do uso da força como instrumento político.

Para Keller e Yang (2008), crises violentas e ameaças mais graves para os valores básicos de um líder, irão mudar o foco da dimensão política para a dimensão de interesse e segurança nacional e alterar o limite não compensatório da dimensão política de tal forma que os líderes estarão dispostos a tolerar a política da forma como conduzem o enfrentamento do problema que consideram eficaz para lidar com a ameaça.

O resultado do experimento realizado mostrou que determinadas características de liderança e variáveis situacionais afetam o limite da decisão não compensatória onde os líderes rejeitam uma opção ou a consideram politicamente inaceitável independentemente de sua atratividade em outras dimensões. Características que fazem um líder menos sensível ao contexto político e mais disposto a desafiar as restrições políticas e ameaças externas são fatores determinantes para conhecer onde este limite se encontra em determinadas situações (KELLER; YANG, 2008). Outro resultado da pesquisa foi em relação ao gênero. Os homens apresentam significativamente menos possibilidade de atentar para a opinião dos cidadãos que as mulheres. Esse resultado é compatível com estudos anteriores que mostram que a mulher possui mais empatia que o homem devido sua diferença biológica primária ou em função da forma como o papel e expectativa de ação de cada gênero são construídos socialmente.

Keller e Yang (2008) evidenciam em seu trabalho que a teoria poli-heurística de tomada de decisão tem feito importantes contribuições para a compreensão da política de tomada de decisão, pois possibilita a simplificação do processo de tomada de decisão levando os indivíduos a otimização de seus pensamentos. Entretanto não consegue explicar o quadro de opções politicamente inaceitáveis: (1) o limiar no qual os líderes rejeitam opções como sendo politicamente inaceitáveis; (2) se este limite varia entre líderes e situações; e (3) quais fatores moldam a variação deste limite.

Segundo Tversky e Kahneman (1974, p. 3), “as pessoas dependem de um número limitado de princípios heurísticos que reduzem as tarefas complexas de avaliar probabilidades e predizem valores para operações mais simples de julgamento. Em geral, as heurísticas são bastante úteis, mas às vezes podem levar a erros graves e sistemáticos.” Para Schwenk (1988), os decisores utilizam a heurística para julgar ocorrências de eventos anteriores em suas memórias, sendo provável que diferentes enviesamentos afetem as decisões estratégicas.

No pressuposto da racionalidade limitada, os tomadores de decisão buscam em suas heurísticas uma redução na demanda das tarefas, utilizando assim, estratégias que minimizem seu esforço cognitivo. Para Bazerman e Moore (2004), o uso das heurísticas não garante ao decisor uma solução ótima, mas sim economia de tempo e de recursos. O uso das heurísticas tende a ser útil, mas pode levar a erros de julgamento caso o tomador de decisão as utilize inconscientemente. Na tomada de decisão, os gestores tendem a depender de uma série de heurísticas para comodidade e rapidez no processo.

Os pressupostos estratégicos formam a base para os quadros de esquemas de referências nos quais o decisor representa seus problemas estratégicos complexos (SCHWENK, 1988), ou seja, é a visão de mundo do gestor. Segundo o autor, as heurísticas são visíveis nos pressupostos dos decisores quando eles tomam uma decisão complexa e são necessárias considerando que os gestores tomam decisões na ausência de certezas (princípio da racionalidade limitada).

O estágio não compensatório da teoria poli-heurística postula que as opções que são consideradas inaceitáveis em uma primeira triagem são rejeitadas não importa quão atrativa podem ser as outras dimensões da opção analisada, ou seja, por mais atrativa que possam ser consideradas as outras dimensões de uma opção, pode não compensar aquela que possui pouca atratividade. O outro estágio contempla a comparação racional das opções (KELLER; YANG, 2008).

Nutt (2010) apresenta os fatores racionais envolvidos em estudos de tomada de decisão: o contexto organizacional que especifica o ambiente em que a decisão foi tomada, considerando fatores internos e fatores externos; o conteúdo que capta o tipo de decisão, estratégica ou não, subjetiva ou objetiva; os resultados (benefícios) da decisão tomada que identificam os resultados da decisão na avaliação do custo-benefício, avaliando seus efeitos; a tomada de ação que identifica os procedimentos aplicados pelos decisores para tomar uma decisão; e o framework que busca a relação entre o processo, contexto, conteúdo e os resultados de uma decisão. O autor propõe ainda, com base em seu modelo de 1993, quatro processos de tomada de decisão: imposição de ideias, com base nas pesquisas descritivas/interpretativas, as quais constatarem que os decisores atendem aos interesses dos *stakeholders* procurando por soluções prontas que permitem ao decisor visualizar o curso da ação e suas ramificações antes de fazer uma escolha, atuando como um dirigente de ideias; descoberta, que tem base na literatura prescritiva e constrói um processo de passo-a-passo em



que os decisores reúnem informações sobre as necessidades, especificam os resultados desejados, descobrem opções, avaliam seus benefícios e implementam com base na sua percepção sobre os benefícios; redensolvimento, sendo utilizado quando um processo de imposição de alternativa é visto como imprudente, necessitando uma reconstrução para substituir a ideia; e oportunidade emergente, que é utilizado quando há necessidade de redirecionar o desenvolvimento no processo de descoberta. Para o autor, os processos e procedimentos que constituem a decisão assumem um papel determinante, podendo levar a resultados diferenciados (NUTT, 2010).

De acordo com Simon (1979), para compreender de que maneira o comportamento do indivíduo torna-se parte do comportamento das organizações, faz-se necessário estudar a relação entre suas características pessoais e os objetivos que orientam a atividade da organização. No próximo tópico, apresenta-se o processo decisório sob o olhar dos aspectos pessoais dos gestores como perspectiva central desta tese. Porém, ressalta-se que os modelos não serão abandonados, pois estes nortearão em suas fases/etapas a identificação dos aspectos pessoais, ou seja, buscar-se-á nas etapas do processo de tomada de decisão a apreensão dos valores pessoais dos gestores estratégicos.

## **2.2 O processo decisório pela perspectiva dos atores estratégicos: a presença dos aspectos pessoais nas decisões organizacionais**

A todo o momento os indivíduos estão tomando decisões, seja no âmbito profissional ou pessoal. As decisões tomadas por um único indivíduo podem influenciar todo o ambiente em que ele está inserido e até mesmo influenciar indiretamente outros meios, como é o caso das decisões políticas e legais. Essas decisões são influenciadas pelos valores, experiências, estilo, maturidade e até mesmo limitações que este indivíduo tenha (SIMON, 1979). Pode-se compreender que, segundo Simon (1979), as decisões são racionais e aspectos subjetivos as influenciam e podem ser categorizadas pelos seus objetivos, como a maximização de valores, do conhecimento, dos objetivos da organização e também pelos objetivos do indivíduo.

Uma decisão pode ser chamada *objetivamente* racional se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É *subjetivamente* racional se maximiza a realização como referência ao conhecimento real do assunto. É *conscientemente* racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente.

É *deliberadamente* racional na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (pelo indivíduo ou pela organização). Uma decisão é *organizativamente* racional se for orientada no sentido dos objetivos da organização; é *pessoalmente* racional se visar aos objetivos do indivíduo (SIMON, 1979, p. 79 – 80).

Segundo Carpenter, Geletkanycz e Sandres (2004), a decisão é um dos papéis mais importantes dos gestores estratégicos, sendo também o mais difícil e com maior grau de risco (SIMON, 1979). Para Simon (1979) administrar é sinônimo de tomar decisões e, toda ação gerencial tem natureza decisória. A tomada de decisão é um processo complexo de relações em que estão presentes elementos objetivos e elementos de natureza subjetiva, presentes também nos valores de seus atores.

As decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido estritamente empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. Em suma, elas possuem ao mesmo tempo um conteúdo ético e um conteúdo factual (SIMON, 1997, p. 48).

Para Simon (1979), o trabalho do executivo vai além de tomar decisões individuais, sendo o responsável para que toda a organização por ele gerenciada tome decisões também de forma efetiva e alinhada aos objetivos organizacionais. Para o autor, a maior parte das decisões pelas quais os executivos são responsáveis não são diretamente suas, mas de seus subordinados. No processo decisório, a complexidade aumenta sempre que existe mais de um indivíduo envolvido, pois nestes casos as decisões dos outros terão que ser incluídas entre as diversas considerações que devem permear um processo de tomada de decisão (SIMON, 1979).

Ainda nos anos 60, Herbert Simon foi um dos primeiros autores a analisar o processo decisório pela perspectiva na qual as decisões são permeadas por um conjunto de ações e comportamentos individuais, são circunscritas pelo entendimento da racionalidade limitada do indivíduo e a escolha final pode corresponder aos interesses do decisor e não necessariamente ser a melhor opção para a organização.

A perspectiva do processo decisório com base no indivíduo foi construída sobre a premissa da racionalidade limitada (CYERT; MARCH, 1963), na ideia de

que informações complexas, situações incertas não são conhecidas em sua integralidade, mas são interpretadas pelo indivíduo com base nos seus conhecimentos, experiências, valores e intuição (HAMBRICK, 2007). Segundo Bissoto (2007), o conceito de racionalidade limitada ao circunscrever os limites da racionalidade nos processos decisórios, enquanto contexto e tempo dependentes, alterou significativamente o modo de enfocar a cognição nas decisões. A decisão passa a ser um processo relacionado à personalidade e à história pessoal do decisor, que possui ainda suas características pessoais: motivações, experiências, competências, modo de raciocínio, intuição e valores (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010). Para Simon (1979), os processos decisórios são influenciados pela rapidez dos processos mentais dos indivíduos e pelos seus conhecimentos.

Simon (1979) aborda o papel da racionalidade no comportamento administrativo e nas limitações no processo decisório. Para o autor, os indivíduos são bombardeados de decisões, porém possuem informações limitadas e capacidade de processamento conforme suas características pessoais. O objetivo da decisão racional consiste em selecionar, dentre várias estratégias, aquelas que formam um melhor conjunto de ações e possíveis conseqüências (SIMON, 1997),

Simon (1979) apresenta ainda que a racionalidade limitada do sujeito possui limites, que são definidos pela sua capacidade inconsciente, reflexos e hábitos, pelos seus valores que podem não coincidir com os objetivos da organização, bem como pela extensão do seu conhecimento e das informações que dispõe. Para o autor, o conhecimento tem no processo decisório a finalidade de determinar antecipadamente as conseqüências de cada uma das alternativas.

Para Hambrick, Finkelstein e Mooney (2005), a racionalidade limitada e a demanda de trabalho levam os gestores a tomar as decisões com base em suas experiências e interpretação das informações. Para Simon (1979), o indivíduo é limitado pelos seus valores e pelos conceitos de finalidade que o influenciam na tomada de decisões. As decisões podem ser boas, mas não podem de maneira vaga, ser consideradas corretas ou até mesmo verdadeiras. Segundo o autor, para que uma decisão possa ser considerada correta, é necessário compará-la diretamente com a experiência, com os fatos, ou verificar se ela leva, por meio do raciocínio lógico, a outras proposições que possam ser confrontadas com a realidade. É sempre possível avaliar as decisões nesse sentido relativo, podendo determinar se elas são corretas sob o viés

dos objetivos que elas visam, porém é importante ressaltar que não são as decisões em si que são avaliadas, mas a relação fatual que se estabelece entre a decisão e seus objetivos.

Para Idson, Chugh, Bereby-Meyer, Moran, Grosskopf e Bazerman (2004), os indivíduos tendem a cometer erros nas tomadas de decisão porque focam apenas no que é explicitamente representado em seus modelos mentais, ou modelos cognitivos, prestando atenção apenas aos seus próprios pensamentos e ações e ignorando outros fatores-chave que também influenciam seus resultados. O gestor é seduzido por coisas que o fazem aumentar a propensão às falhas, como por exemplo, as soluções prontas (NUTT, 2010) e as imitações, que ocorrem devido ao estresse ocasionado pela dificuldade em avaliar as situações (HAMBRICK; FINKELSTEIN; MOONEY, 2005). No centro da literatura sobre aspectos pessoais do gestor no processo decisório está a premissa de que todo gerente é dotado de um modelo cognitivo que determina como novos estímulos serão percebidos, codificados e colocados em prática (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009, p.59).

Para Schön (1983), o problema é que as questões do mundo real não aparecem para os profissionais com contornos tão bem definidos e, se estes quiserem um problema bem definido, terão de construí-lo a partir da situação que os é apresentada, tendo como pressuposto sua racionalidade limitada. Esta definição será realizada dentro da sua subjetividade, ou seja, na maneira que este indivíduo interpreta as situações baseado em suas experiências, valores e modelo cognitivo e por fim faz sua escolha. Para Gunia, Wang, Huang e Murnighan (2012), os líderes organizacionais podem, conscientemente, desenhar o processo de tomada de decisão moral, integrando treinamento e aplicações institucionais através de políticas, recompensas e punições.

Hambrick e Mason (1984) propõem um modelo teórico para entender como as características pessoais dos executivos de alto escalão (*upper echelons*, termo em inglês) influenciam nos resultados organizacionais. O ensaio desenvolvido por estes autores é considerado seminal para o estudo das influências das características do Gestor de topo (*top management*) no processo decisório das organizações. O modelo de Hambrick e Mason (1984) foi fundamentado, inicialmente, nos times organizacionais (*top management team - TMTs*). Porém, segundo Hambrick (2007), a perspectiva dos executivos de alto escalão não requer foco somente nos TMTs, pois contribuições significativas podem ser encontradas no estudo dos líderes organizacionais. Para fins deste estudo, o nível de análise será individual (gestores estratégicos), pois as pesquisas sobre o tema indicam que, para compreender as

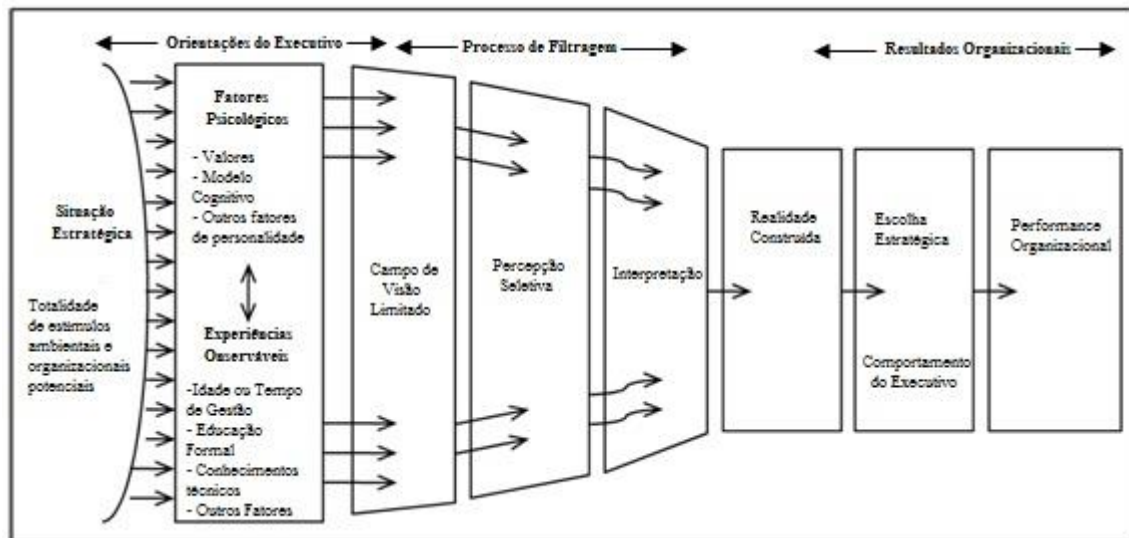
influências dos aspectos pessoais do gestor em suas decisões organizacionais, necessita-se de uma coleta de dados realizada a partir da perspectiva dos próprios tomadores de decisão, enquanto indivíduos responsáveis pelas decisões estratégicas. Tais decisões refletem, segundo Hambrick e Mason (1984, p.195), as idiosincrasias dos tomadores de decisão considerando que cada decisor traz consigo seu próprio conjunto de informações que serve como filtro na percepção e interpretação da situação.

Para Hambrick e Mason (1984), as características dos gestores estratégicos servem tanto para filtrar como para distorcer as informações em um processo de 3 etapas: as experiências dos executivos, seus valores e personalidade afetando seu campo de visão; a percepção seletiva; e a interpretação. A teoria dos autores é baseada em duas partes interdependentes. Primeiro, a teoria sugere que os executivos de topo respondem a situações baseados em suas próprias interpretações e segundo, os executivos compõem a interpretação da situação por meio de uma mistura de suas próprias experiências, da sua personalidade e de seus valores pessoais (HAMBRICK; MASON, 1984; HAMBRICK, 2007; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009).

Na Figura 3, apresenta-se o modelo proposto por Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), adaptado de Hambrick e Mason (1984) e Finkelstein e Hambrick (1996), em que os autores buscam analisar as interações entre a situação, as características dos gestores e suas escolhas estratégicas para determinar os resultados organizacionais. Os autores apresentam o modelo como forma de estímulo a pesquisas empíricas que relacionem os aspectos psicológicos dos executivos com as decisões organizacionais e seus resultados.

Observa-se na Figura 3 a construção da decisão estratégica após a identificação da situação pelo gestor. Esta escolha é realizada com base nas **orientações do executivo** e seu **processo de filtragem**, onde as informações são analisadas, seguida pela construção da realidade a partir da etapa de filtragem e culminando nas escolhas estratégicas e comportamento dos executivos. Ao fim do processo, o desempenho organizacional. Segundo Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), cada elemento do processo de escolha desempenha um papel importante na determinação de como o executivo irá reagir e, por sua vez, influenciar o comportamento da organização.

Figura 3: Escolha Estratégica sobre as condições da Racionalidade Limitada: a realidade construída dos Gestores Estratégicos



Fonte: Finkelstein, Hambrick e Cannella, 2009, p. 45 (adaptado de Hambrick e Mason, 1984 e Finkelstein e Hambrick, 1996, tradução nossa)

A **orientação do executivo** é formada por (1) *fatores psicológicos*, que compreendem o *modelo cognitivo*, os *valores pessoais*, e a *personalidade do executivo*; e (2) *experiências observáveis*, como idade, tempo no cargo, educação formal, conhecimentos técnicos, entre outros.

Nos *fatores psicológicos*, o *modelo cognitivo* corresponde a um conjunto de dados individualizados e processos de conhecimento sobre determinadas situações e é formada com base nas experiências dos executivos dentro e fora da organização em conjunto com seus valores (HAMBRICK; MASON, 1984). Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) apresentam 3 elementos que compõem o modelo cognitivo dos executivos: o conteúdo cognitivo, a estrutura cognitiva e o estilo cognitivo. Estes elementos afetam uns aos outros e a linha que os divide é tênue e imprecisa.

O conteúdo cognitivo, nível mais básico, consiste no que o executivo sabe, assume e acredita. É formado pelas experiências pessoais e profissionais, incluindo eventos isolados, como depressão econômica, crise organizacional, dentre outros. O conteúdo cognitivo é formado também pelos conhecimentos que o gestor tem, como análise financeira, segmentação de mercado. Além disso, pode-se incluir conhecimentos sobre outras pessoas, o que elas sabem e como atingi-las. O conteúdo cognitivo forma a base pela qual as informações são apreendidas e interpretadas pelo gestor (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009). O conteúdo cognitivo influencia os indivíduos na medida em que estes tendem a confiar nas suas observações e em seu conhecimento anterior, enquanto tendem a

descartar informações ou observações que são percebidas como incertas, sem observar, no entanto, todo o cenário que se apresenta. Embora essa influência possa direcionar o indivíduo para decisões erradas, o conteúdo cognitivo também capacita os indivíduos a tomarem decisões eficientes com a ajuda de seus vieses cognitivos derivados de suas heurísticas (SHAH; OPPENHEIMER, 2008).

Juliusson, Karlsson e Garling (2005) concluem em seu artigo que indivíduos tomam decisões com base em uma escala irracional de compromisso, ou seja, os indivíduos investem muito tempo, dinheiro e esforço em uma decisão com que se sentem comprometidos. Para os autores, as pessoas tendem a continuar a tomar decisões arriscadas quando se sentem responsáveis pelos custos irrecuperáveis - tempo, dinheiro e esforço destinado a um projeto. Futuras tomadas de decisão são baseadas em decisões anteriores, bem como os níveis de satisfação ou arrependimento (JULIUSSON; KARLSSON; GARLING, 2005; SAGI; FRIEDLAND, 2007). Mesmo que não se tenham provas para apoiar a decisão, em muitos casos, especialmente quando a decisão pode ser revertida, as decisões podem ser baseadas no fator reversibilidade (GILBERT; EBERT, 2002).

A estrutura cognitiva refere-se a como o conhecimento e as crenças são organizados, conectados e localizados hemisfericamente na mente do executivo. Também é composta por inferências, orientando o executivo de uma observação para outra. Os autores deixam claro que a estrutura cognitiva do indivíduo condiciona uma interpretação altamente personalizada da realidade e não está, necessariamente, alinhada com condições objetivas. Além disso, as estruturas cognitivas podem se tornar auto-realização e auto-esforço. Em alguns casos, os elementos dessa estrutura são tão bem estabelecidos pelo executivo que dados contrários podem ser negligenciados ou, se percebidos, ignorados (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009).

O estilo cognitivo se refere a como a mente do executivo trabalha, como ele reúne e processa as informações. No estilo cognitivo identificam-se estilos, como executivos lógicos e não lógicos (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009), perceptivos, emotivos e racionais, analíticos e intuitivos (HUNT; KRZYSTOFIAK; MEINDI; YOUSRY, 1989).

Nos mapas cognitivos estão representadas as crenças do indivíduo e como esse indivíduo realiza as relações de causa e efeito das variáveis relacionadas à decisão a ser tomada. Por meio desses mapas, o indivíduo interpreta as informações e seleciona as alternativas consideradas mais adequadas por ele. Para Schwenk (1988), o mapeamento

cognitivo é um instrumento útil para representar a compreensão dos gestores das variáveis consideradas nas decisões estratégicas. Já os esquemas são uma representação mais ampla que o indivíduo faz com base em seu mundo social, podendo o mapa cognitivo ser definido como um tipo de esquema ou uma parte de um esquema, cujo conceito pode ser melhor entendido utilizando-se analogias e metáforas.

As analogias e metáforas são o meio pelo qual os mapas cognitivos e esquemas de outros domínios do problema são aplicados a novos problemas estratégicos (SCHWENK, 1988), ou seja, os decisores baseiam-se em situações anteriores que lhe pareçam similares àquelas em questão. Segundo Schwenk (1988), o passado oferece analogias acessíveis, pois são frutos de situações já vividas em outros momentos. Se novos problemas estratégicos não podem ser tratados por meio de analogia, então um diagnóstico complexo precisa ser feito.

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) destacam que mais estudos precisam ser realizados que relacionem o conteúdo, a estrutura e o estilo cognitivo. Segundo os autores, precisa-se de estudos que pesquisem os antecedentes e os determinantes dos modelos cognitivos dos gestores e pesquisas que relacionem esses aspectos ao comportamento dos executivos e suas escolhas estratégicas.

Outro fator psicológico apresentado no modelo de Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) são os *valores pessoais* do gestor. Para os autores, os valores do indivíduo moldam suas características psicológicas enquanto gestores e sua hierarquia de valores dirige suas decisões, ou seja, ao se defrontar com situações conflitantes, o gestor escolherá o valor ao qual atribui maior importância, por exemplo: segurança do seu emprego (interesse individual) ou maximização da riqueza da organização (interesse da organização/coletivo).

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) destacam que os valores somente existem dentro de um contexto social e que podem sofrer influências da cultura na qual o gestor está submerso. Os autores citam estudos, como o Projeto Globe, em que pesquisadores do mundo todo investigam as influências dos valores nacionais/culturais na formação dos valores do indivíduo e suas similaridades e diferenças entre os países em que os pesquisadores se encontram. O mais conhecido destes estudos é de Hofstede (1991), cujo objetivo foi verificar a influência dos valores culturais sobre a gestão organizacional. O autor propôs a existência de dimensões, dentre elas: individualismo versus coletivismo: os valores priorizando o indivíduo ou fatores coletivos; masculinidade versus feminilidade: orientação de uma sociedade aos valores masculinos (e.g. competição) ou de natureza feminina, (e.g. afeição);



aversão à incerteza: valores relacionados à aceitação de situações ambíguas ou incertas; e distância do poder. Porém, Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) ressaltam que estes estudos são mais destinados a culturas/sociedade do que os indivíduos enquanto gestores.

Em 1988, com base nas propostas dos autores England (1967), Allport-Vernon-Lindzey (1970), Rokeach (1973) e Hofstede (1980, 1983), Hambrick e Brandon propuseram seis dimensões de valores: 1) coletivismo; 2) dever; 3) racionalidade; 4) inovação; 5) materialismo e 6) poder. O conceito de cada uma destas dimensões será apresentado na seção 2.2.1, pois foram utilizadas como referência de conceituação operacional dos valores pessoais dos gestores na realização desta pesquisa.

Outro fator psicológico considerado no modelo (Figura 3) é a *personalidade do executivo*, que define a sua posição interna (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009), ou seja, seu estilo de liderança (KELLER; YANG, 2008), tolerâncias, amor próprio, auto-avaliação, narcisismo, arrogância, neuroses e excesso de confiança (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009, p. 71 - 82). Outra característica relacionada a personalidade é o carisma dos líderes, que pode ou não estar relacionado ao desempenho do grupo desse gestor estratégico. Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) destacam que as atividades vinculadas à personalidade do executivo vão além das escolhas estratégicas e incluem o comportamento desse indivíduo, pois é por meio das atividades diárias desses executivos, particularmente em sua interação com os outros atores da organização, que apresentam o maior efeito sobre as atividades e o desempenho organizacional. Além das variáveis já citadas, os autores consideram ainda como aspecto da personalidade dos executivos o seu *lôcus de controle*, ou seja, se esses indivíduos consideram que os eventos estão sob seu controle, chamados de indivíduos internos; ou se os eventos dependem de sorte, destino ou fatalidade, chamados de indivíduos externos e que tendem a ser reativos e não inovadores.

A perspectiva dos aspectos pessoais dos gestores de topo se baseia em pesquisas anteriores sobre os dados demográficos dos executivos de alto escalão, que sugerem que as características gerenciais, como idade, nível de escolaridade e conhecimentos funcionais são *experiências observáveis* que moldam a interpretação das equipes em relação às situações internas e externas e facilitam a formulação de alternativas estratégicas adequadas (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004), ou seja, por meio de pesquisas que consideraram as características demográficas dos gestores de topo percebeu-se a influência

destas nas decisões e nas características das equipes. Ressalta-se para a realização desta pesquisa a importância da identificação das experiências dos gestores no decorrer de sua trajetória de vida, pois estas situam os indivíduos analisados em um contexto de espaço e tempo. Na perspectiva de Hambrick e Mason (1984) as características observáveis são dados eficientes que podem fornecer indicadores confiáveis das construções psicológicas dos indivíduos. Para Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) os aspectos pessoais dos gestores no seu processo de decisão também podem ser identificados posteriormente nos resultados organizacionais.

O indivíduo, ao desempenhar qualquer papel na sociedade ou nas organizações, busca agir de acordo com modelos construídos ao longo de sua vida (experiências/vivências). Estes modelos são utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa e tomar uma decisão (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010).

Pode-se definir experiência como a vivência do indivíduo nas mais variadas situações, em que conhecimentos vão sendo acumulados e formando um arcabouço de apoio a suas próximas situações. A experiência de vida refere-se a experiência tanto profissional quanto pessoal. Segundo Dewey (1910), a experiência do indivíduo não é cognitiva em primeira instância, mas uma ação ativo-passiva. Para o autor, a cognição é incluída na medida em que essa experiência vai se acumulando em relação a alguma coisa ou tem um sentido, ou seja, a experiência também pode ser considerada um aspecto psicológico. Para Dewey (1910) uma experiência, mesmo uma experiência muito humilde, é capaz de gerar e sustentar qualquer quantidade de teoria (ou conteúdo intelectual), mas uma teoria desligada da experiência não pode ser definitivamente aceita mesmo como teoria. A experiência tende então a tornar-se uma mera fórmula verbal, uma série de palavras-chave usadas para transformar o pensamento, ou a genuína teorização, desnecessária e impossível.

Segundo Dewey (1910), o pensamento implicado na experiência de tentativa e erro torna-se mais explícito na descoberta das conexões detalhadas nas atividades do que acontece nas consequências delas. A sua quantidade aumenta de tal modo que o seu valor proporcional se torna muito diferente. Assim, a qualidade da experiência muda. A mudança é tão significativa que podemos classificar este tipo de experiência como experiência reflexiva - isto é, reflexiva por excelência. O pensamento equivale a um captar explícito do elemento inteligente na nossa experiência. Para Dewey (1910), ao determinar o lugar do pensamento na

experiência começamos por descobrir que a experiência envolve a conexão do fazer ou do tentar com alguma coisa que, em consequência disso, é sentida.

No campo das decisões organizacionais, considera-se a experiência decisória do indivíduo, relacionando-se aos níveis em que as decisões foram tomadas (estratégico, tático e/ou operacional) e sua complexidade, ao tempo de função e as diferentes experiências profissionais vivenciadas no decorrer da carreira. Kirschenbaum (1992) define experiência como a habilidade do indivíduo de integrar informações consideradas relevantes e tomar decisões eficazes.

Segundo Juliusson, Karlsson e Garling (2005), as experiências do indivíduo tendem a afetar futuras tomadas de decisão. Para os autores, quando os resultados de uma decisão passada são positivos, as pessoas são mais propensas a decidir de forma semelhante, dada uma situação similar. Por outro lado, as pessoas tendem a evitar a repetição de erros do passado (SAGI; FRIEDLAND, 2007). Isto significa que nem todas as decisões futuras feitas com base em experiências passadas são necessariamente as melhores decisões. De acordo com Schön e Argyris (1974), quanto maior a experiência prática do profissional dentro de determinada área do conhecimento, mais facilmente ele poderá lidar com situações inéditas ou inusitadas, porque ele terá maior conteúdo prático que permitirá o design da situação e da sua solução.

Para Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), a experiência profissional do gestor é composta pelo seu tempo de mandato (na posição, na organização, no setor, em sua carreira profissional); pela sua experiência em funções fim (marketing e vendas, desenvolvimento de produtos), funções meio (contabilidade, operações) e funções periféricas (finanças, advocacia, administração); educação formal (área e grau de formação) e idade. Para Hambrick e Mason (1984), as experiências dos executivos nas áreas funcionais (marketing, finanças, administração) apresentam implicações em sua base de conhecimentos, habilidades e orientação cognitiva, pois os executivos tendem a identificar e definir as situações problema e suas devidas soluções com base em suas origens funcionais. Para os autores, gestores com experiência em finanças/contabilidade, administração, operações e direito (funções periféricas e de meio) tendem a melhorar a eficiência da organização, fomentando novas e desconhecidas possibilidades. Já gestores com experiência em marketing e Pesquisa & Desenvolvimento tendem a favorecer estratégias de inovação, enfatizando o crescimento da organização pelo desenvolvimento de novos produtos e mercados (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996).

Pesquisas de diversos autores, como as de Bruin, Parker e Fischhoff (2007) e Finucane, Mertz, Slovic e Schmidt (2005) indicam que fatores como idade, educação formal e conhecimento técnico também influenciam significativamente na decisão dos indivíduos. Para Hambrick e Mason (1984), o grau educacional de uma pessoa pode servir como um indicador do nível socioeconômico, motivação, estilo cognitivo, propensão ao risco e outros traços subjacentes que acabam por influenciar a maneira como o indivíduo interpreta as informações do meio e faz sua escolha ao final. Além disso, essas características refletem como esse mesmo indivíduo lida com as consequências de suas decisões e as pressões que a organização sofre dos seus ambientes, tanto interno quanto externo.

Schön (1983) define o conhecimento na ação como o saber escolar, ou seja, o conhecimento explícito que é mobilizado na prática profissional, sendo este conhecimento que permite ao indivíduo agir. O autor diferencia o conhecimento profissional prático, focando no conhecimento acadêmico e nos tipos de competências que emergem na prática profissional. Para o autor, a universidade garante a produção e distribuição fundamental do conhecimento em geral, porém a competência prática e o talento profissional se caracterizam por um conhecimento tácito que diferenciam cada gestor e os profissionais ao enfrentar os desafios cotidianos utilizam menos o conhecimento aprendido na escola e mais os aprendidos na prática, nas suas experiências.

Finucane *et al* (2005) constataram em sua pesquisa uma diferença significativa na tomada de decisão, tendo como perspectiva a idade dos decisores. Os resultados apontaram que as funções cognitivas dos indivíduos pesquisados diminuíram em função de sua idade e o desempenho das decisões tendem a diminuir na mesma proporção. Segundo os autores, isso pode ocorrer porque os indivíduos mais velhos tendem a ser mais confiantes em relação à sua capacidade de tomar decisões, que segundo Bruin, Parker e Fischhoff (2007) podem inibir sua capacidade de aplicar novas estratégias. Já na pesquisa realizada por Reed, Mikels e Simon (2008), os autores não encontraram evidências de que os indivíduos mais velhos tendem a considerar menos opções que os mais jovens.

Em relação à experiência do gestor, pesquisas complementares encontraram evidências de que os executivos com mais experiência tendem a fazer menos mudanças na estratégia do que os gestores com menos experiência (HAMBRICK *et al*, 1993), isto porque gestores com mais experiência demonstram mais compromisso com a manutenção do *status quo* (HAMBRICK; GELETKANYCZ; FREDRICKSON, 1993) e menos propensão de

assumir riscos (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). Segundo Hambrick e Mason (1984), executivos mais experientes e mais velhos tendem a ser mais conservadores e podem apresentar dificuldades em reconhecer novas oportunidades e desenvolver novos comportamentos.

Child (1974) identificou em seus estudos que executivos mais velhos tendem a relutar na adoção de práticas que impliquem em riscos, pois tendem a preferir a segurança financeira e de sua carreira. Por outro lado, gestores mais jovens têm maior propensão de assumir riscos. Para o autor, esses resultados podem ser influenciados pela menor resistência física e mental dos executivos mais velhos e conseqüente menor capacidade de processar informações necessárias a realização de mudanças organizacionais. Segundo Child (1974), executivos mais jovens tendem a apresentar maior capacidade de processamento e análise de informações, podendo assim desenvolver uma melhor compreensão da situação, do problema. Essa capacidade auxilia ainda na resposta às mudanças ambientais, como por exemplo, as novas tecnologias e sua conseqüente competitividade.

De acordo com Bruin *et al* (2007), indivíduos de grupos socioeconômicos mais baixos tendem a ter menos acesso à educação e recursos, o que pode torná-los mais suscetíveis a experimentar eventos negativos da vida. Segundo os autores, esses indivíduos podem tomar decisões mais “pobres”, com base no passado de suas decisões.

No Quadro 1 sintetiza-se os principais aspectos encontrados na literatura analisada que compõem as experiências observáveis dos gestores.

Quadro 1: Síntese dos Aspectos considerados Experiências Observáveis

Aspecto	Definição
Experiência Profissional	Anos de atividades profissionais de um indivíduo. Considera-se toda sua trajetória e os conhecimentos adquiridos em função de suas atividades.
Nível hierárquico do Gestor	Corresponde ao nível gerencial do gestor. Conforme o nível hierárquico, novas decisões se incorporam às funções do gestor. A literatura indica que, quanto mais estratégicas são as decisões, maior a experiência do gestor ao vivenciar situações complexas e maior o impacto das decisões tomadas.

Experiência Pessoal	Acontecimentos que marcaram a vida do gestor, moldando seus valores e aspectos considerados em suas futuras decisões, como a abertura de uma nova empresa.
Idade	Idade biológica do gestor
Conhecimento Técnico	Conhecimento em funções fim (marketing e vendas, desenvolvimento de produtos), funções meio (contabilidade, operações) e funções periféricas (finanças, advocacia, administração).
Educação Formal	Nível de educação formal: graduação, cursos técnicos, especialização, MBA, mestrado e doutorado.

Fonte: elaboração própria, com base nos conceitos apresentados por Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009); Hambrick (2007); Bruin, Parker e Fischhoff (2007); Finucane, Mertz, Slovic e Schmidt (2005); Schon (1983); Dewey (1910).

Dentro dessa perspectiva de experiências observáveis, Hambrick e Fukutomi (1991) realizaram uma pesquisa bibliográfica sobre a dinâmica dos períodos de posse de um CEO (*Chief Executive Officer*). O argumento central é que existem fases discerníveis ou períodos de um executivo em determinado cargo. Esses períodos dão origem a diferentes padrões de atenção, comportamento e desempenho organizacional. A pesquisa delineou cinco períodos distintos: (1) resposta ao mandato; (2) experimentação; (3) seleção de um tema persistente; (4) convergência; e (5) disfunção.

Os conceitos podem ser aplicados para qualquer posição gerencial, entretanto na pesquisa de Hambrick e Fukutomi (1991) a unidade de análise foi os líderes organizacionais (CEO's). Os autores propõem um modelo teórico descritivo que posiciona tendências e não uma relação determinística, uma vez que podem ocorrer exceções. Outra característica ligada ao modelo é que este descreve a carreira de um CEO focado em sua longevidade. Apesar de alguns CEO's não passarem por todas as fases ou períodos descritos, o modelo descreve o que tende a ocorrer quando se observa uma posse de longo período. Segundo Hambrick e Fukutomi (1991), um CEO opera dentro de um modelo finito, ou paradigma sobre como o ambiente se comporta, quais opções estão disponíveis e como a organização deve funcionar. Os paradigmas podem ser relacionados a esquema e repertório.

O esquema consiste no conhecimento preexistente do executivo que inclui pré-concepções conscientes ou não, crenças, inferências ou expectativas. O repertório contempla

as competências e mecanismos que um indivíduo possui para direcionar suas atividades e que podem ser considerados confiáveis. O esquema e o repertório formam o paradigma de um CEO e como este considera o modelo de ambiente, organização, postura de CEO e ainda a interconexão entre estes fatores que formam a base para suas ações. Este paradigma, entretanto, pode mudar ao longo do período de posse de um CEO assim como ocorre a aprendizagem (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991), ou seja, um CEO pode ser mais propenso à aprendizagem em alguns momentos que em outros. Fatores como o mandato, as características do executivo, seu paradigma e suas ações iniciais tendem a se alinhar de forma a permitir uma conceituação concisa do ponto de partida de sua posse. Essa origem pode ser considerada o ponto de referência para os próximos padrões durante sua posse.

Pesquisas anteriores e a teoria sugerem que a mudança geralmente pode ocorrer em dimensões-chave como o comprometimento do CEO com seu paradigma, conhecimento sobre a tarefa, diversidade de informação, interesse na tarefa e poder (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991). Uma das visões sobre o comprometimento do CEO com seu paradigma mostra que este aumenta durante a permanência em seu posto, pois num primeiro momento o indivíduo, desconhecendo sua nova função, teria uma abertura maior para diferentes visões sobre como conduzir a organização. Outra linha de abordagem considera que o CEO passa por etapas diferentes: em um primeiro momento o indivíduo é comprometido com seu paradigma uma vez que para que possa ocupar este cargo, pressupõe-se uma experiência anterior. Conforme o indivíduo conduz suas ações, ele corrobora ou não seus paradigmas e se torna mais aberto à aprendizagem. Em sua etapa final, ele gradualmente se torna comprometido novamente com seu paradigma inicial ou com o paradigma revisado ao longo do processo de aprendizagem (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991).

Segundo Hambrick e Fukutomi (1991), um novo CEO inicia seu trabalho em desvantagem em relação ao conhecimento no que diz respeito a fatos, padrões, contatos e procedimentos. A princípio, o conhecimento aumenta rapidamente e com o passar do tempo, mais devagar. Se o CEO é original de uma área similar ou subiu de posição dentro da organização, este conhecimento é menos defasado. Entretanto, não suficiente para cobrir todas as suas tarefas. Embora o conhecimento sobre sua tarefa aumente ao longo de seu mandato, as fontes de informações utilizadas se tornam cada vez mais restritas, pois em um primeiro momento, o indivíduo busca tanto informações internas quanto externas. Ao passar do tempo, sua tendência é se concentrar na busca pelas informações internamente,

principalmente ao considerar que as fontes internas de informações aprendem a filtrar quais são as informações preferenciais do CEO. Para os autores, à medida que o indivíduo passa a conhecer seu trabalho, as tarefas passam a se tornar rotinas, o que diminui não é o interesse por sua atividade, mas a familiaridade torna seu trabalho menos desafiador.

Apesar de exceções que mostram a construção de uma aura de poder no início de seu mandato, os autores consideram que o poder de um CEO aumenta conforme o tempo em sua posição. Hambrick e Fukutomi (1991), com base nos estudos analisados, propõem cinco períodos no tempo de posse de um CEO, que podem ou não ocorrer nesta ordem: (1) resposta ao mandato, este primeiro período pode ser caracterizado pelo trabalho do CEO em desenvolver seu histórico de legitimidade e apoio político. Esses objetivos se constituem em definir como as coisas funcionarão e no alinhamento das suas competências com o trabalho e que fornecem potencial de demonstrar sua eficácia mais cedo. Esta fase é caracterizada por um alto comprometimento do CEO com seu paradigma; baixo conhecimento sobre a tarefa; uso de fontes de informações diversas; alto interesse na tarefa e baixo poder; (2) experimentação, esta fase pode ou não ocorrer, pois se o CEO após o período inicial em seu mandato acreditar que seu paradigma é correto e estiver disposto a conduzir suas atividades baseado neste, este período dentro de seu mandato pode não ocorrer. Caso o indivíduo inicie uma abertura para novidades, este período é caracterizado por um relaxamento do comprometimento com o paradigma, tentativas de novas abordagens de como conduzir a organização e disposição para tentar métodos que no início do seu mandato não estavam dispostos a arriscar. Esta fase possui o menor suporte teórico entre todos os períodos propostos pelos autores; (3) seleção de um tema persistente, neste período o CEO tende a focar em pontos sobre como a organização deve ser configurada e como conduzir isto. Nesta fase o indivíduo reflete mais inconscientemente que conscientemente sobre tudo o que foi realizado e tentado em seus dois primeiros períodos de mandato. Assim, o CEO seleciona elementos que parecem funcionar melhor e com os quais se sentem mais confortáveis. É neste período que se nota a corroboração de seu paradigma ou seus ajustes; (4) convergência, após a seleção da temática sobre a condução de suas atividades, o CEO inicia o reforço e apoio por meio de um fluxo de ações incrementais relacionadas à estrutura, staffing, processos ou iniciativas em áreas funcionais que sustentam e convergem para a execução do objetivo perseguido pelo CEO; e (5) disfunção, no decorrer do tempo os efeitos positivos do cargo são superados por pontos negativos. Neste período, o empenho para o trabalho de sucesso dá lugar ao tédio, a



satisfação à fadiga, o desenvolvimento de estratégias ao hábito. Exterioirmente, estes executivos demonstram poucos sinais de mal-estar pela manutenção das aparências. Entretanto, interiormente o anseio é fraco e a abertura e capacidade de resposta aos estímulos diminuem. Assim, a continuidade do trabalho desses executivos dentro da organização se torna disfuncional.

Segundo Hambrick e Fukutomi (1991), as preocupações práticas oriundas deste modelo advêm da necessidade de planejar as políticas de sucessão, principalmente após um longo período de mandato de um CEO. Essas políticas devem ser baseadas nos anos de permanência no cargo, ao invés da idade. Isso é necessário devido ao acúmulo de poder durante o mandato e a política de desligamento deve assegurar que o indivíduo deixe o cargo antes que seu desempenho deteriore. Outro fator considera as organizações cujos CEOs permanecem por pouco tempo no mandato, pois em alguns casos, este não conseguiu passar pelos estágios iniciais para que possa demonstrar seu desempenho e implementação de suas estratégias. O modelo pode contribuir também para a escolha do indivíduo para o cargo, pois alguns podem conseguir responder às pressões iniciais, porém, não possuem amplitude de repertório para perseguir outros objetivos. Para os executivos, o modelo contribui para direcionar a forma como estes direcionam a forma de maximizar sua contribuição (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991) e revela aspectos psicológicos que inserem subjetividade à gestão de um gestor estratégico.

A fase de **filtragem de informações** (Figura 3 – p. 37) compreende o campo limitado de visão, a percepção seletiva e a interpretação. Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) definem *campo de visão limitado* como as áreas para as quais o executivo direciona sua atenção. Essa perspectiva, baseada na racionalidade limitada, sugere que os executivos não conseguem ver todos os aspectos envolvidos na situação que requer uma decisão. A *percepção seletiva* está relacionada ao campo de visão do executivo. O executivo seleciona as questões que dentro da sua perspectiva parecem importantes (HAMBRICK; MASON, 1984; HAMBRICK, 2007; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009). Por fim, na etapa de *interpretação*, a situação é entendida dentro do âmbito da base cognitiva e percepções do executivo e limitada por sua racionalidade. Na interpretação da situação ou do estímulo decorrentes de ameaças ou oportunidades, os executivos constroem o significado (*sensemaking*) sobre vários aspectos: compreendendo, entendendo, explicando, extrapolando ou prevendo.

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) ressaltam que as 3 fases do processo de filtragem de informações podem não acontecer de forma sequencial e podem interagir de diferentes maneiras.

Como consequência das etapas anteriores, tem-se os **resultados organizacionais**, decorrentes de uma análise da realidade construída a partir da orientação do executivo e do seu processo de filtragem, que direcionam as escolhas estratégicas e comportamentos dos executivos e influenciam o desempenho organizacional.

Segundo Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), os três princípios da perspectiva dos gestores de alto escalão são: (1) as escolhas estratégicas realizadas pelas organizações são reflexos dos valores e base cognitiva dos executivos de topo; (2) os valores e bases cognitivas destes executivos são uma função de características observáveis como a educação e a experiência; (3) os resultados organizacionais são associados com as características observáveis desses atores. Esses princípios levam ao entendimento de que a organização e seu desempenho serão um reflexo de seus gestores estratégicos e fornecem base para estudos que relacionem as características observáveis com as não observáveis.

No próximo tópico, sendo o constructo escolhido para aprofundamento nessa proposta de pesquisa, apresenta-se os valores pessoais. A compreensão do conceito da palavra valor(es) tem origem na filosofia e encontra em Sócrates, Platão e Aristóteles a originalidade das implicações individuais e sociais dos valores humanos (ALMEIDA, 2007), que buscam no conceito de ética a sistematização dos seus pensamentos acerca do tema. Para os filósofos, os valores humanos devem permitir o indivíduo alcançar uma vida com virtudes que promovam o bem individual e o bem coletivo, cuja recompensa seria a felicidade. Para Sócrates, o conhecimento da verdade sobre o que é o bem e a bondade tornaria o homem melhor e mais sábio e o homem alcançaria o conhecimento por meio da reflexão individual (ALMEIDA, 2007). Já no campo das ciências sociais, os estudos sobre valores humanos são mais recentes, onde se tem como pesquisas pioneiras as realizadas por Allport, Vernon e Lindzey (1960) e Rokeach (1973), que fundamentaram a proposta de Hambrick e Brandon (1988) utilizada como base na realização desta pesquisa.

### 2.2.1 Os Valores Pessoais

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) destacam que existe uma literatura abundante na temática - valores dos executivos, mas apontam que poucas pesquisas destinam-se a compreender como os valores são convertidos em ação, ou como estes valores influenciam na decisão organizacional. Chin, Hambrick e Treviño (2013) afirmam que entre as pesquisas empíricas que se utilizam da teoria dos executivos de alto escalão (*upper echelons*), a grande maioria pesquisou os efeitos das experiências dos CEO's da tomada de decisão, algumas os efeitos da personalidade dos CEO's no processo decisório, e poucas deram atenção aos valores dos executivos, o que surpreendeu os autores considerando que o artigo de Hambrick e Mason (1984) enfatizou claramente a influência dos valores do executivo na tomada de decisão organizacional.

Para Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) as experiências dos indivíduos moldam seus valores, crenças e modelo cognitivo, afetando sua tomada de decisão e comportamento. Por outro lado, acredita-se que os valores mudam lentamente, resistem ao tempo e a diferentes contextos (INGLEHART; BAKER, 2000; LEUNG, 2008; LEUNG; ANG, 2009), podendo então proporcionar a manutenção de características que influenciam no processo decisório dos indivíduos de um mesmo grupo ou time (conforme a teoria dos TMTs), delimitando possíveis mudanças do processo decisório. Para Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), a premissa de que os valores dos executivos refletem nas decisões estratégicas é um elemento central nos modelos de estratégia organizacional.

Para England (1967) o sistema de valores de um indivíduo pode ser compreendido como um quadro de preferências relativamente permanente que molda e influencia de forma geral o comportamento do indivíduo. Para o autor, os valores são semelhantes às atitudes, porém são mais enraizados, permanente e estável na vida de um sujeito.

Segundo Rokeach (1968), valor é uma crença que guia ações e julgamentos por meio de objetos e situações específicas. Para o autor, após o valor ser internalizado pelo sujeito ele torna-se consciente ou inconsciente, torna-se ainda um padrão ou critérios para guiar suas ações, para desenvolver e manter suas atitudes em relação aos objetos e situações, para justificar suas ações e atitudes e para julgamento moral de si e dos outros. Rokeach (1973) define valor como crença duradoura em um modo de conduta ou estado definitivo de existência pessoal ou socialmente preferível a um modo inverso/oposto de conduta ou estado

definitivo de existência. Para o autor, os valores não se manifestam isoladamente, mas se relacionam entre si e se constituem em sistemas de valores que são classificados pelo indivíduo em uma ordem de importância.

Para Schwartz (1994) os valores são crenças do indivíduo que se apresentam em conjuntos ou sistemas individuais de prioridades de preferências, funcionando como modos de conduta desejáveis que transcendem situações específicas, guiam a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas ou eventos e são ordenados pela importância em relação aos outros valores. Os valores são subjetivos e servem como guias motivacionais, emocionais e comportamentais, auxiliando a definir o que o indivíduo acredita ser certo ou errado, bom ou ruim para a sua vida e suas relações (SCHWARTZ, 1994). Os valores são ainda conceitos socialmente desejáveis usados para representar os objetivos e motivações dos seres humanos e se definem em um vocabulário utilizado para expressá-los nas interações sociais (SCHWARTZ, 2012).

No contexto organizacional, os valores são “princípios que ordenam as conseqüências ou alternativas de acordo com [a própria] preferência” do executivo (HAMBRICK; MASON, 1984, p. 195). No Quadro 2, apresenta-se uma síntese de alguns conceitos de valor pessoal encontrados na literatura.

Quadro 2: Síntese dos Conceitos de Valor Pessoal

England (1967)	quadro de preferências relativamente permanente que molda e influencia de forma geral o comportamento do indivíduo.
Rokeach (1973)	crença duradoura em um modo de conduta ou estado definitivo de existência pessoal ou socialmente aceito.
Hambrick e Mason (1984)	princípios que ordenam as conseqüências ou alternativas de acordo com preferência do executivo.
Hambrick e Brandon (1988)	preferência ampla e relativamente duradoura para um estado de coisas.
Schwartz (1994)	crenças do indivíduo que se apresentam em conjuntos ou sistemas individuais de prioridades de preferências, funcionando como modos de conduta desejáveis que transcendem situações específicas, guiam a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas ou eventos e são ordenados pela importância em relação

	aos outros valores.
--	---------------------

Fonte: elaboração própria com base nas definições apresentadas.

Para Schwartz (2012, p. 3-4) as teorias sobre valores abordam seis características circunscritas em suas concepções:

- 1) Os valores são crenças ligadas ao afeto, ao sentimento dos indivíduos. As pessoas são felizes quando podem proteger e viver seus valores.
- 2) Os valores se referem a objetivos que as pessoas desejam e que motivam suas ações.
- 3) Os valores transcendem ações e situações específicas. Ou seja, os valores se distinguem de normas e atitudes que se referem a ações específicas, objetos ou situações.
- 4) Os valores servem como padrões ou critérios, orientando a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos. As pessoas decidem o que é bom ou ruim, se vale a pena fazer ou evitar e fazem isso com base em possíveis consequências para os seus valores.
- 5) Os valores são ordenados por ordem de importância em relação ao outro, formando uma ordem de prioridade. Esta característica também distingue os valores de normas e atitudes.
- 6) A importância dada a cada valor orienta a ação, pois qualquer atitude ou comportamento tende a impactar mais de um valor. Nesta característica, os valores são influenciados dentro de um determinado contexto e nesse caso suscetíveis a serem ativados.

Schwartz (2012) enfatiza que o impacto dos valores nas decisões cotidianas dos indivíduos dificilmente é consciente e somente se tornam conscientes em situações em que as ações ou julgamento entram em contradição aos valores prezados pelo indivíduo.

Quando se pensa em valores e, particularmente, nos valores pessoais, associam-se a conceitos como segurança, independência, sucesso, prazer ou mesmo sabedoria ou amabilidade (SCHWARTZ, 2003). Desta forma constata-se que cada indivíduo é detentor de um conjunto de valores pessoais, que variam em grau e importância, razão pela qual um valor

em particular pode ser fundamental para a existência de uma pessoa enquanto tal, e ser dispensável para outra.

Segundo Fritzsche e Oz (2007), os valores pessoais são considerados o tipo de cognição social mais abstrata e servem como base para guiar as atitudes, comportamentos e decisões do indivíduo. Servem como critério ou até mesmo padronização de suas escolhas e possuem aspectos cognitivos, afetivos e direcionais. Segundo Papadakis, Lioukas e Chambers (1998), pesquisas relacionadas à cognição na tomada de decisão sugerem que o mesmo estímulo interno ou externo pode ser interpretado de forma bastante diferente por gestores de organizações distintas ou dentro da mesma organização.

Os valores são formados, segundo Dewey (1910), na educação moral do indivíduo. Para Dewey, o mais importante problema da educação moral diz respeito às relações entre o conhecimento e a conduta. Pois, se o ensino recebido num curso regular não influenciar o caráter, será inútil conceber-se o fim moral como o fim unificador e culminante da educação. O ser humano é mais capaz de participar da construção e práticas de liberdade quanto mais for conscientemente educado para a moral, pois é por meio da educação que o indivíduo desenvolve a capacidade de participar eficazmente da vida social, formando um caráter não somente aos atos particulares socialmente necessários, como também pela contínua readaptação que é essencial ao desenvolvimento e ao progresso. Os valores vão sendo assim formados e construídos nessa relação entre o que é socialmente aceito, os interesses do indivíduo e sua essência moral.

Os valores podem ser divididos em sociais e pessoais (ENGLAND, 1967). Os valores pessoais referem-se ao que o indivíduo aspira, por exemplo: prestígio, família, segurança, riqueza, sabedoria. Já os valores sociais se referem ao que o indivíduo tem como expectativa nos outros, em seu entorno social: racionalidade, honestidade, coragem, trabalho, paz. Os valores podem representar meio (coragem, honestidade) ou fim (igualdade, auto-respeito/amor próprio) e podem ser apreendidos, em sua base familiar, ou adotados no decorrer da vida do indivíduo (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009, p. 52).

Rokeach (1968, 1973) em seu conceito de sistema de valores sugere que os indivíduos classificam seus valores dentro de um contínuo de importância e que frequentemente os indivíduos são confrontados em situações que não conseguem se comportar de maneira congruente com todos os seus valores, pois determinadas situações podem ativar dois ou mais valores que conflitem entre si. Para Rokeach (1968) o sistema de valores de um indivíduo

pode representar um sistema de regras apreendidas para realização das escolhas e resolução de conflitos entre dois ou mais modos de comportamento. O autor pontua que fatores sociais podem restringir o número de variações de padrões de valores e podem moldar de modo semelhante os sistemas de valores de grupos de pessoas, tais como: cultura, sistema social, classe socioeconômica, sexo, ocupação profissional, formação, educação religiosa, orientação política, dentre outros.

Segundo Schwartz (2003), a priorização dos valores é influenciada por condições existenciais e do ambiente com o qual o indivíduo interage. Fatores socioeconômicos, idade, gênero, educação familiar e a formação técnica interferem na ordem de importância que o indivíduo atribui aos seus valores. Schwartz (2003), Inglehart e Welzel (2005) perceberam que, no longo prazo, quando as condições existenciais e o ambiente mudam, a importância dos valores tende a mudar também.

Para Rokeach (1973), quando dizemos que uma pessoa tem um valor podemos ter em mente suas crenças sobre modos desejáveis de conduta ou estados finais desejáveis, aos quais o autor se referiu como valores instrumentais e valores terminais. Os valores instrumentais constituem-se nos meios para que o indivíduo alcance seus objetivos, que são os estados finais (valores terminais), que acabam por englobar os valores pessoais e sociais.

Os valores instrumentais subdividem-se em valores morais e valores de competência ou auto-realização. Os valores morais referem-se a modos de comportamento e a apenas certos tipos de valores instrumentais, em específico os valores com foco interpessoal, que quando violados despertam no indivíduo sentimentos de culpa pela má conduta. Os valores de competência têm foco pessoal e não estão necessariamente preocupados com a moralidade. Sua violação leva a sentimentos de vergonha pela inadequação pessoal ao invés de sentimento de culpa pela má conduta (ROKEACH, 1973). No Quadro 3 são apresentados os valores instrumentais propostos por Rokeach (1968;1973).

Quadro 3: Valores Instrumentais

<b>Valor Instrumental</b>	<b>Conceito</b>
<b>Ambicioso</b>	Trabalha pesado, tem aspirações
<b>Liberal</b>	Mente aberta, aceita opiniões, flexível
<b>Capaz</b>	Competente, eficiente
<b>Animado</b>	Alegre, jovial

<b>Asseado</b>	Limpo, arrumado, boa apresentação
<b>Corajoso</b>	Pronto para defender seus valores, suas ideias
<b>Tolerante</b>	Disposto a perdoar os outros
<b>Prestativo</b>	Trabalha para o bem estar de outras pessoas
<b>Honesto</b>	Sincero, verdadeiro
<b>Imaginativo</b>	Ousado, criativo
<b>Independente</b>	Autoconfiante, auto-suficiente
<b>Intelectual</b>	Inteligente, pensativo, estudioso, reflexivo
<b>Lógico</b>	Consistente, racional
<b>Amoroso</b>	Afetuosos, carinhoso
<b>Obediente</b>	Atencioso, respeitador
<b>Polido</b>	Cortês, educado
<b>Responsável</b>	Fidedigno, confiável
<b>Auto-controlado</b>	Comedido, auto-disciplinado, ponderado

Fonte: elaborado com base em Rokeach (1968; 1973)

Os valores terminais são egocêntricos ou centrados na sociedade, interpessoais ou intrapessoais, subdividindo-se assim em pessoais e sociais. Valores como salvação e paz de espírito são considerados intrapessoais, enquanto paz mundial e fraternidade são interpessoais. Segundo Rokeach (1973), os indivíduos podem variar nas prioridades que dão aos seus valores pessoais e sociais, porém dependendo a prioridade que colocar em um deles o outro tenderá a diminuir. No Quadro 4, os valores terminais propostos por Rokeach (1968; 1973).

Quadro 4: Valores Terminais

<b>Valor Terminal</b>	<b>Conceito</b>
<b>Uma vida confortável</b>	Uma vida próspera, conforto material, dinheiro
<b>Uma vida excitante</b>	Uma vida estimulante, ativa, não-rotineira
<b>Um sentimento de realização</b>	Contribuição duradoura, auto-realização, aprecia a vida que leva
<b>Um mundo em paz</b>	Livre de guerras e conflitos, vida harmoniosa



	com a família, no trabalho
<b>Um mundo de beleza</b>	Beleza da natureza e das artes
<b>Igualdade</b>	Fraternidade, oportunidades iguais
<b>Segurança Familiar</b>	Seguranças das pessoas amadas
<b>Liberdade</b>	Independência, livre escolha
<b>Felicidade</b>	Contentamento, alegria
<b>Harmonia Interior</b>	Livre de conflitos interiores
<b>Amor Maduro</b>	Intimidade sexual e espiritual
<b>Segurança Nacional</b>	Proteção contra ataques, segurança do país
<b>Prazer</b>	Uma vida agradável, calma
<b>Salvação</b>	Uma vida eterna, salva, espiritualidade
<b>Auto-respeito</b>	Auto-estima
<b>Reconhecimento Social</b>	Ter o respeito das pessoas, ser admirado
<b>Amizade Verdadeira</b>	Camaradagem íntima, amigos verdadeiros
<b>Sabedoria</b>	Uma compreensão madura da vida

Fonte: elaborado com base em Rokeach (1968; 1973)

Segundo Rokeach (1973), se um indivíduo se comporta de maneira honesta e responsável ele sentirá que está se comportando moralmente, enquanto que se ele estiver se comportando de forma lógica, inteligente ou imaginativa ele terá a sensação que está se comportando de forma competente. Os indivíduos podem sentir conflitos entre dois valores morais (como, se comportando de forma honesta e amorosa), entre dois valores de competência (como agindo logicamente e imaginativamente) ou ainda entre um valor moral e um valor de competência, como agir de forma educada e oferecer uma crítica intelectual (ROKEACH, 1973). Para o autor, não se deve estabelecer relações de um para um entre os valores dos dois tipos, o que segundo alguns pesquisadores é onde encontra-se a limitação do modelo proposto pelo autor.

Para Rokeach (1973) os valores possuem uma função motivacional, pois os indivíduos ao cumprirem os valores instrumentais visam alcançar os estados-finais que por sua vez tem por meta atingir objetivos maiores que as necessidades imediatas e esporádicas dos indivíduos. Segundo o autor, estes objetivos não são plenamente saciáveis, o que leva o indivíduo a uma constante busca.

Allport, Vernon e Lindzey (1960, citado por Hambrick e Brandon, 1988) com base em seus estudos sobre as preferências dos indivíduos sobre determinadas atividades identificou seis tipos de pessoas em função de sua orientação axiológica, ou seja, suas escolhas pelos valores morais, éticos, estéticos e espirituais:

- Social: pessoa que valoriza o bem-estar do próximo e considera as outras pessoas como fins.
- Teórico: indivíduo que busca descobrir a verdade de forma racional, empírica e crítica. Busca sistematizar e organizar seus pensamentos.
- Econômico: pessoa que busca a utilidade prática do que possa contribuir para o seu desenvolvimento.
- Político: indivíduo cujo interesse é ter poder, influência e reconhecimento.
- Estético: indivíduo que valoriza a forma e a harmonia, procura aproveitar o bonito de cada experiência.
- Religioso: pessoa que busca compreender a unidade de todas as coisas, o sentido da vida e a relação do homem com o universo ao qual pertence.

Para os autores, os indivíduos podem apresentar mais de uma orientação, o que é considerado natural e neste aspecto encontra-se a limitação da pesquisa realizada, pois somente é possível identificar qual delas é mais presente em cada indivíduo.

Outra tipologia de valores inspirada em Rokeach (1973) foi proposta por Schwartz (1994) com o objetivo de identificar valores universais. Schwartz identificou dez conjuntos motivacionais de valores (apresentadas no Quadro 5) do indivíduo (SCHWARTZ, 2012; SCHWARTZ, 2003; SCHWARTZ; BARDI, 2001) e as relações dinâmicas entre eles. O autor define os valores com base em seus objetivos e metas motivacionais circunscritas em cada valor e os itens que podem ser utilizados como instrumento de pesquisa para cada um deles (SCHWARTZ, 2012, p. 5 – 7).

#### Quadro 5: Tipos Motivacionais definidos por Schwartz

<b>Conjunto de Valores</b>	<b>Origem</b>	<b>Objetivos e Motivações</b>	<b>Itens de Identificação</b>
<b>Poder</b>	<i>deriva da necessidade de dominação e controle</i>	prestígio e status social, controle ou domínio sobre pessoas e recursos	autoridade, riqueza, poder social, reconhecimento social, preservação da imagem pública
<b>Realização</b>	<i>deriva da necessidade da aprovação social, demonstração de competência</i>	sucesso pessoal através de competências demonstradas, de acordo com padrões sociais	inteligência, auto-estima, reconhecimento social.
<b>Hedonismo</b>	<i>deriva da necessidade de prazer e satisfação</i>	regozijo ou gratificação prazerosa e sensual para si mesmo	prazer, curtir a vida, auto-indulgência
<b>Estímulação</b>	<i>deriva na necessidade de manter um ideal positivo</i>	excitamento, inovação e desafios na vida	vida variada, emocionante, desafiante
<b>Auto-determinação</b>	<i>deriva da necessidade de controle e domínio sobre a própria vida</i>	independência individual para o pensamento e ação, na escolha, criação e exploração	criatividade, liberdade, escolha dos próprios objetivos, curiosidade, independência, auto-respeito, inteligência, privacidade

<b>Universalismo</b>	<i>deriva da necessidade de sobrevivência de indivíduos, de grupos e da natureza</i>	compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todo o povo e natureza (proteção dos recursos dos quais dependem a vida).	busca por justiça social, igualdade, paz mundial, sabedoria, proteção ao ambiente/natureza, harmonia interior/vida espiritual, desapego
<b>Benevolência</b>	<i>deriva da necessidade de filiação</i>	espírito de preservação e melhoria do bem-estar das pessoas com quem o indivíduo se relaciona freqüentemente.	sentimento de utilidade, honestidade, perdão, responsabilidade, fidelidade, amizade verdadeira, amor maduro, vida espiritual
<b>Tradição</b>	<i>deriva da necessidade de solidariedade, de expressar seu valor único e contribuir para a sobrevivência.</i>	respeito, comprometimento e aceitação dos costumes e ideias da cultura tradicional ou religião de determinado grupo impostos ao indivíduo.	respeito pela tradição, humildade, devoção, aceitação, vida modesta, espiritualização, subordinação a objetos abstratos (religiosos, culturais, costumes).
<b>Conformidade</b>	<i>deriva da necessidade de não perturbar ou prejudicar as interações do grupo.</i>	quando o indivíduo reprime as ações, inclinações e impulsos que provavelmente irão desagradar, prejudicar outros ou violar expectativas e normas sociais.	obediência, disciplina, educação, honrar os pais e anciãos, fidelidade, responsabilidade.

<b>Segurança</b>	<i>deriva da necessidade de segurança para si mesmo ou para as pessoas com quem se identifica.</i>	proteção, harmonia e estabilidade na sociedade, nas relações e consigo mesmo.	ordem social, segurança familiar, segurança nacional, reciprocidade de favores, moderação, boa saúde, sentimento de pertencimento.
------------------	--	---	--

Fonte: adaptado de Schwartz (1994; 2003; 2012).

Além da identificação dos valores dos indivíduos, Schwartz (2012) analisa as relações entre estes valores. Alguns valores são conflitantes entre si - por exemplo, benevolência e poder; outros são compatíveis, como conformidade e segurança. Segundo Schwartz (2012), os indivíduos podem ter valores considerados concorrentes, mas não na mesma ação e no mesmo momento. Os valores são estruturados de forma semelhante nos grupos, sugerindo que há uma organização universal das motivações humanas. Para o autor, mesmo que a natureza dos valores e sua estrutura possam ser universais, indivíduos e grupos diferem na importância que atribuem a esses valores, pois cada um possui suas prioridades e até mesmo uma hierarquia de valores. Um valor pode ser muito importante para uma pessoa e não para outra.

Assim, os valores apresentam como funções guiar as percepções, atitudes e comportamento dos indivíduos, indo além de ações e situações específicas. Uma das características que torna os valores tão importantes é o impacto que estes apresentam, direta ou indiretamente, nas escolhas realizadas pelos indivíduos, que em algumas situações são utilizados até mesmo para justificar determinados comportamentos e atitudes. Com base nas teorias apresentadas, o sistema de valores de cada indivíduo está presente nos diversos momentos de sua vida, manifestando-se em suas escolhas e na forma como se relacionam com outras pessoas, os indivíduos tendem a agir de forma que seus valores se concretizem e buscam evitar ações que são contrárias aos seus valores.

### 2.2.2 Valores no Contexto Organizacional

No modelo de escolha estratégica, apresentado na Figura 3 (Pg 37), os valores correspondem às orientações dos executivos, ou seja, a fatores psicológicos individuais que

influenciam na maneira como os executivos filtram e interpretam as informações referentes às situações em análise e tomam as decisões. Para Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), dentro do contexto organizacional os valores pessoais dirigem as decisões dos executivos, assim ao enfrentar situações de conflito os gestores tenderão a decidir dentro de sua hierarquia de valores ao que atribuírem maior importância.

No contexto organizacional, England (1967) realizou um estudo com o objetivo de pesquisar as relações dos valores pessoais de um gestor com seu comportamento. O estudo consistiu em uma análise dos conceitos que os gestores tinham como importantes ou não importantes acerca dos objetivos organizacionais (alta produtividade, liderança no setor, bem estar dos empregados, estabilidade organizacional, maximização do lucro, bem estar social e crescimento da organização), dos objetivos individuais (lazer, dignidade, realizações, autonomia, dinheiro, individualidade, satisfação no trabalho, influência, segurança, poder, criatividade, sucesso prestígio), dos grupos de pessoas (empregados, clientes, meus colegas de trabalho, artesãos, meu chefe, gerentes, proprietários, meus subordinados, trabalhadores, minha empresa, trabalhadores do colarinho azul<sup>1</sup>, governo, acionistas, empregados técnicos, eu, sindicatos e empregados do colarinho branco<sup>2</sup>), das ideias relacionadas às pessoas (ambição, capacidade, obediência, confiança, agressividade, lealdade, prejuízo, compaixão, habilidades, cooperação, tolerância, conformidade, honra) e das ideias relacionadas a tópicos gerais (autoridade, cuidado, mudanças, competição, compromisso, conflito, conservadorismo, emoções, igualdade, força, liberalismo, bens, racionalidade, religião, risco). O estudo buscou ainda relacionar o grau de importância dos conceitos em termos de valores apresentados e o grau de sucesso daqueles valores na sua vida organizacional.

England (1967) aplicou sua pesquisa com gestores norte-americanos e encontrou evidências empíricas sobre a natureza do sistema de valores pessoais desses gestores. Em seu modelo teórico o autor apresentou duas classes principais de valores pessoais: os valores operacionais, que têm maior influência sobre o comportamento dos indivíduos; e os valores adotados que podem ser declarados, mas que não influenciam diretamente no comportamento em um grau elevado. Em sua pesquisa, o autor identificou executivos com valores operacionais considerados “*hard*”, como: ambição, obediência, agressividade, realizações, sucesso, competição, risco e força; e valores operacionais considerados “*soft*”, como:

---

<sup>1</sup>Trabalhador em que seu trabalho requer força física, trabalhos manuais ou técnicos.

<sup>2</sup>Empregado que desempenha tarefas administrativas, burocráticas ou de gerenciamento.

lealdade, confiança, cooperação, compaixão, tolerância, bem-estar social, segurança e religião.

England (1967) evidenciou que enquanto alguns gestores apresentam uma orientação pragmática, outros apresentam orientação ético-moral, onde os valores importantes são aqueles vistos como certos. Após a pesquisa, o autor fez algumas considerações com base em seu estudo e estudos relacionados, concluindo que o sistema de valores pessoais dos gestores pode ser medido, embora seja de natureza complexa; há um padrão geral dos valores característicos dos gestores norte-americanos; os valores pessoais operam tanto no nível da estratégia e dos objetivos organizacionais quanto nas decisões diárias; os valores pessoais dos gestores influenciam a organização de forma direta e indireta, assim como o sistema de valores pessoais do gestor é influenciado pela vida na organização; as diferenças nos sistemas de valores ajudam a explicar a natureza dos conflitos entre os indivíduos; e por fim, a realização de um estudo com análises meticolosas de um sistema de valores pessoais de um gestor pode ser útil no esforço de busca pela coerência entre o que se acredita e o que realmente é.

Outro estudo no nível organizacional, buscando relacionar valores relacionados ao trabalho em diferentes culturas foi o realizado por Hofstede entre 1967 e 1973, na empresa IBM e suas subsidiárias. A partir deste estudo, Hofstede (1991) propôs quatro dimensões: Coletivismo versus Individualismo, Feminilidade versus Masculinidade, Distância do Poder e Aversão à Incerteza:

- Coletivismo versus Individualismo: no coletivismo prevalecem os interesses do grupo sobre os interesses do indivíduo. O coletivismo mede o quanto os indivíduos de uma sociedade se sentem responsáveis pelos que estão a sua volta. No individualismo os indivíduos se preocupam com si mesmos e com sua família mais próxima; no coletivismo as pessoas convivem de forma integrada e normalmente em grupos fortes e coesos (HOFSTEDÉ, 1991).
- Feminilidade versus Masculinidade: segundo Hofstede (1991), esses valores culturais referem-se ao grau em que a sociedade estimula comportamentos caracterizados como femininos ou masculinos e as divisões por gêneros. Para o autor, nas sociedades masculinas “os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto

a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida” (HOFSTEDE, 1991, p. 103). Assim, a masculinidade associa-se a características de competição, agressividade, decisões individuais e baseadas em fatos, autoafirmação; enquanto a feminilidade associa-se a características como intuição, afeição, humanização do trabalho, consenso nas decisões.

- Distância do Poder: mede a distância hierárquica encontrada nas sociedades e de que maneira os indivíduos lidam com essas distâncias, concordando ou não que o poder pode ser compartilhado de forma desigual. Segundo Hofstede (1991), no contexto organizacional indica o quanto os funcionários são dependentes dos chefes.
- Aversão à Incerteza: demonstra a maneira como a sociedade responde ao desconhecido e às incertezas. Mede o grau em que as sociedades reduzem as incertezas utilizando-se de mecanismos sociais, tais como leis, normas, práticas burocráticas e o grau de confiança dos membros das organizações nesses mecanismos. Segundo Hofstede (1991), o sentimento de incerteza e as formas que os indivíduos as enfrentam fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado.

Hofstede (1991) evidenciou em seus estudos que as pessoas em diferentes organizações diferem muito mais nas práticas do que nos valores organizacionais. Segundo o autor, os indivíduos compartilham valores semelhantes independente da cultura do seu país.

Utilizando a escala de Schwartz adaptada, Fritzsche e Oz (2007) realizaram uma pesquisa com 174 profissionais participantes de um curso de pós-graduação com o objetivo de analisar a relação entre os valores pessoais e 5 (cinco) dilemas éticos da tomada de decisão: suborno, coerção, engano (erro), roubo e discriminação injusta. O estudo foi realizado utilizando-se de simulações de decisões organizacionais nas quais os participantes tinham uma escala de 11 pontos, com extremos de definitivamente sim e definitivamente não, para dimensionar as chances em que tomariam ou não a decisão em análise. Dentre os 174 profissionais, 11% eram de nível gerencial sênior, 36% Junior e 53% não atuavam como gestores. Destes, 35% tinham de 6-10 anos de experiência, 16% de 11 – 15 anos, 15% de 16 -



20 anos e 6% mais de 25 anos de experiência. Em relação a idade dos participantes, 46% tinha entre 30 – 39 anos, 13% de 40 – 49 anos e 4% com mais de 50 anos.

Fritzsche e Oz (2007) utilizaram a proposta adaptada por Stern *et al* (1998) em que os autores compilaram os dez conjuntos de valores propostos por Schwartz dentro de 4 constructos propostos pelo mesmo autor:

Quadro 6: Proposta de Conjunto de Valores de Fritzsche e Oz (2007)

Valores Altruístas	Um mundo em paz, livre de guerras e conflitos; busca de justiça social, igualdade de oportunidade para todos.
Conservação	Honrar aos pais e mais velhos; segurança para os entes queridos; auto-disciplina, auto-controle.
Autopromoção	Autoridade, comando e influência sobre a vida das pessoas e eventos; riqueza, bens materiais.
Abertura à Mudança	Vida cheia de novidades e mudanças; busca de emoção, experiências; curiosidade, interesse em tudo.

Fonte: adaptado de Fritzsche e Oz (2007).

Os dados demonstraram relação positiva de valores altruístas para a tomada de decisão ética e relação significativamente negativa da contribuição dos valores de auto-promoção para a ética na tomada de decisão. Os dados não apresentaram relação estatística significativa em relação aos valores conservação e de abertura à mudança, não conseguindo identificar se possuem relação positiva ou negativa em relação à tomada de decisão ética.

Segundo Simon (1979), para que uma proposição ética possa ser útil nas decisões racionais, os valores (que podem ser entendidos como os objetivos da organização) precisam ser bem definidos, de maneira que se possa determinar o seu grau de consecução em qualquer situação e deve permitir que análises sejam realizadas referindo-se à probabilidade de que determinadas ações cumprirão esse objetivo. O importante para a discussão sobre a ética nas decisões é que qualquer ação contenha uma premissa ética pré-existente, sendo esta a descrição dos objetivos que pautam a organização.

Para Hambrick e Brandon (1988, p. 16), os executivos possuem um conjunto de valores relativamente entricheirados, ou seja, encontram-se dentro de certos limites onde os estímulos recebidos são moldados por estes valores. Para os autores, as escolhas realizadas

são compatíveis com os valores pessoais dos executivos e os sucessos que estes vão alcançando reforçam e dão origem a perfis de valores bem delineados, arraigados e fixos. Com base nestas evidências encontradas na literatura e nas propostas dos autores England (1967), Allport-Vernon-Lindzey (1970), Rokeach (1973) e Hofstede (1980, 1983), Hambrick e Brandon (1988) propuseram seis dimensões de valores:

- 1) Coletivismo – valorização da plenitude humana, dos sistemas sociais, consideração e respeito pelas pessoas.
- 2) Dever – dimensão relacionada a valores de integridade, relações de reciprocidade, obrigações e lealdade;
- 3) Racionalidade - decisões e ações sem emoção, baseadas em fatos;
- 4) Inovação - mudanças nos valores, abertura ao novo, coisas diferentes;
- 5) Materialismo – dimensão relacionada à riqueza de valor e posses;
- 6) Poder - valorização do controle das situações e das pessoas.

De cada proposta dos autores mencionados acima, Hambrick e Brandon (1988, p. 12-14) extraíram aspectos que auxiliassem na definição destas 6 dimensões. Segundo os autores, a proposta feita por eles seguiu dois pressupostos: a) a dimensão deveria ter suporte de dois ou mais precedentes das propostas analisadas (ENGLAND 1967; ALLPORT-VERNON-LINDZEY, 1970; ROKEACH, 1973 E HOFSTEDÉ, 1980, 1983) e b) efeito significativo sobre um conjunto de ações organizacionais ou atributos. As relações entre estas dimensões e os esquemas de valores construídos pelos autores são apresentadas no Quadro 7. Os autores optaram por excluir dimensões como fatores estéticos e religiosos, por acreditarem que estes não desempenham papéis importantes nas circunstâncias organizacionais; e ainda dimensões como realização, por acreditarem que ocorreria uma pequena variação entre executivos seniores.

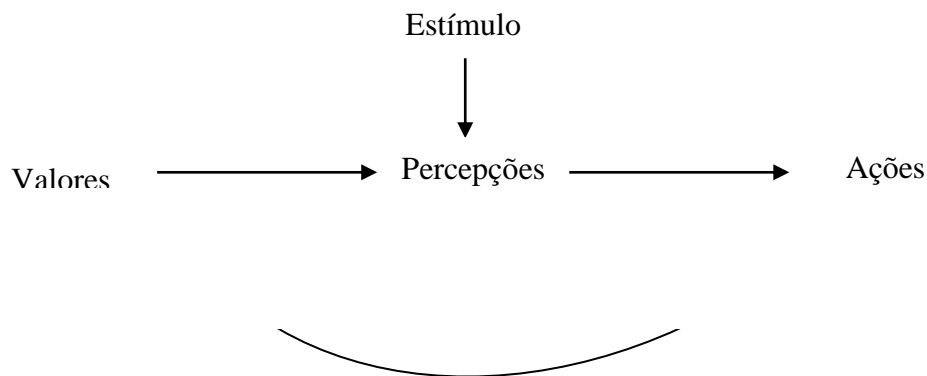
Quadro 7: Tipologia de 6 dimensões significativas de valores dos executivos

		Semelhanças em outros esquemas de valores		
Dimensão de Valores dos Executivos	Allport, Vernon, Lindzey (1960)	Rokeach (1973)	England (1967)	Hofstede (1980)
<b>Coletivismo</b>	Social	Pessoal X Social Mundo em paz Segurança Nacional Igualdade	Igualdade social Bem estar social Liberalismo Igualdade Compaixão Bem estar dos funcionários	Individualismo (-)
<b>Dever</b>		Orientação Interior X Orientação ao Próximo Obediente Polido Prestativo Limpo (asseado)	Lealdade pessoal Lealdade Confiança Obediência Honra Dignidade	
<b>Racionalidade</b>	Teórico	Competência X Moralidade Intelectual Lógico Capaz	Comportamento irracional (-) Conflito Emoções Preconceito	Masculinidade
<b>Inovação</b>			Empreendedorismo Mudança Risco Concorrência	Aversão à Incerteza (-)
<b>Materialismo</b>	Econômico	Paciente X Imediatista Gratificação Prazer Vida confortável Vida emocionante	Recompensas extrínsecas Dinheiro Propriedade	
<b>Poder</b>	Político		Influência Pessoal Prestígio Poder Influência	Distância do poder

Fonte: Hambrick e Brandon (1988, p. 13)

Ainda dentro da sua proposta, Hambrick e Brandon (1988, p.17) propuseram um modelo geral em que buscaram demonstrar como as dimensões de valores podem estar associadas a ações e a atributos organizacionais. No modelo, ilustrado na Figura 4, os valores influenciam as ações de duas maneiras: a) influência direta, em que as decisões são tomadas de acordo com os valores pessoais do gestor e suas preferências e influência indireta, em que os valores influenciam no campo de visão do gestor, na maneira em como ele analisa as informações, percebe a situação – no seu processo de filtragem, sendo esta a mais comum; e b) os executivos possuem capacidade de manipular seus próprios valores e sentir quais valores são mais adequados para determinadas realizações. Consciente ou inconscientemente, os executivos têm capacidade para perceber como os outros percebem seus valores e o exercício deles, significando que o executivo pode fingir determinados valores e esconder outros. De maneira geral, os executivos têm propensão a perceber seus valores, considerar sua existência, como eles são aplicados e ainda como são percebidos. Para Hambrick e Brandon (1988, p. 18), os executivos diferem no grau de percepção, mas poucos são desprovidos dela.

Figura 4: Modelo geral de relação entre os valores dos executivos e ações



Fonte: Hambrick e Brandon (1988, p. 18)

Com o objetivo de ilustrar possibilidades de associações entre valores dos executivos e atributos organizacionais, Hambrick e Brandon (1988) elaboraram o Quadro 8, no qual associam as seis dimensões de valores dos executivos (listadas no Quadro 7) e os atributos organizacionais: estratégia, estrutura, informações/processo decisório, recompensas e pessoas, apresentados por Galbraith e Nathanson (1978).

Quadro 8: Hipóteses de associações entre os valores dos executivos e ações

Ações e Atributos Organizacionais					
Valores dos Executivos	Estratégia	Estrutura	Informações/Processo Decisório	Recompensa	Pessoas
<b>Coletivismo</b>	Filantropia corporativa significativa; Diversificação relacionada com muitos fluxos inter-unidades	estrutura plana; muitos comitês	processo de decisão participativo	recompensas fortemente vinculadas ao desempenho global da empresa	promoção a partir de políticas internas; emprego vitalício
<b>Dever</b>	relação vertical de longo prazo (fornecedores e clientes); pouco litígio sobre contratos contra a empresa		abertas, canais de comunicação nos dois sentidos; sistemas de auditoria e controladoria bem desenvolvidos	gratificações de executivos / bônus amarrados as normas vigentes no mercado	Longos mandatos; poucas demissões
<b>Racionalidade</b>	estratégias incrementais com base principalmente em fatores calculáveis (ex. preços, custos, capacidades)	estrutura altamente formalizada	processos abrangentes / analíticos	sistemas de remuneração altamente formalizados ; ênfase em medidas quantitativas de desempenho	políticas de pessoal rotineiras (seleção, avaliação, promoção); grandes equipes de <i>staffs</i>
<b>Inovação</b>	prospecção (muitas iniciativas de mercado-produto)	reorganizações frequentes; ambiguidade estrutural (matriz, etc.)	Espontaneidade; processos de tomada de decisão fora dos processo e canais formais	mudanças frequentes nos sistemas de recompensa; grandes incentivos para a inovação	quadro de gestão heterogênea; pressão limitada por conformidade
<b>Materialismo</b>	Portfolio turbulento (frequentes aquisições e alienações)	Pequenas equipes; baixa intensidade administrativa		extraordinária remuneração de executivos e regalias	contratação e demissão oportunista de executivos-chave
<b>Poder</b>		altamente centralizada	Controlerígidade informações e recursos no topo da organização; tomada de decisão <i>top-down</i> .	critérios subjetivos para a concessão de (altos) incentivos	subordinados flexíveis, suplicantes

Fonte: Hambrick e Brandon (1988, p.2)

Segundo Hambrick e Brandon (1988), as ocorrências dessas associações dependem do grau de discricionariedade (*discretion*, termo em inglês) dos executivos mesmo que o impacto potencial dos valores pessoais destes atores sejam de grande alcance no contexto organizacional. Para os autores, os valores dos gestores de topo podem afetar as ações competitivas das empresas, a maneira que as decisões são tomadas e os perfis de pessoas que são selecionadas e retidas. Hambrick e Brandon (1988) apontam ainda que é por meio da seleção e retenção de certos tipos de perfis, alinhados aos valores destes executivos, que podem resultar em visões homogêneas dentro do contexto das organizações.

Veiga, Lubatkin e Dino (2005) realizaram uma pesquisa em que tinham por objetivo investigar o quanto às características do CEO, do time (TMT) e da empresa moldam a integração comportamental que se refere a elementos relacionados ao nível colaborativo da equipe, a quantidade e qualidade de informações trocadas e a ênfase nas decisões tomadas conjuntamente. Trata-se assim do grau em que o grupo se engaja em uma interação mútua e coletiva (HAMBRICK, 1994).

Dentre as características do CEO, os autores consideraram os valores pessoais como uma das variáveis de análise, com foco na orientação do coletivismo proposto por Hambrick e Brandon (1988). Para Veiga, Lubatkin e Dino (2005) a orientação coletiva do CEO é um valor que afeta os processos dentro do grupo. Já os CEOs que valorizam o individualismo sobre o coletivismo, tendem a enfatizar os interesses próprios, a auto-suficiência, o controle e a busca por metas que podem ou não estar em conformidade com objetivos do grupo.

Veiga, Lubatkin e Dino (2005) considerando que os CEOs são guiados por seus valores e ainda tem por função avaliar, recompensar, motivar, treinar os membros dos times (TMT) e ainda facilitar as interações entre os membros consideram que estes estão no centro da influência dos processos relacionados as tarefas e a integração das equipes. Neste aspecto, para os autores, CEOs coletivistas são mais suscetíveis a valorizar o trabalho em equipe, bem como valorizar o envolvimento de todos os membros da equipe e facilitar a troca de informações, incentivando assim a tomada de decisão conjunta.

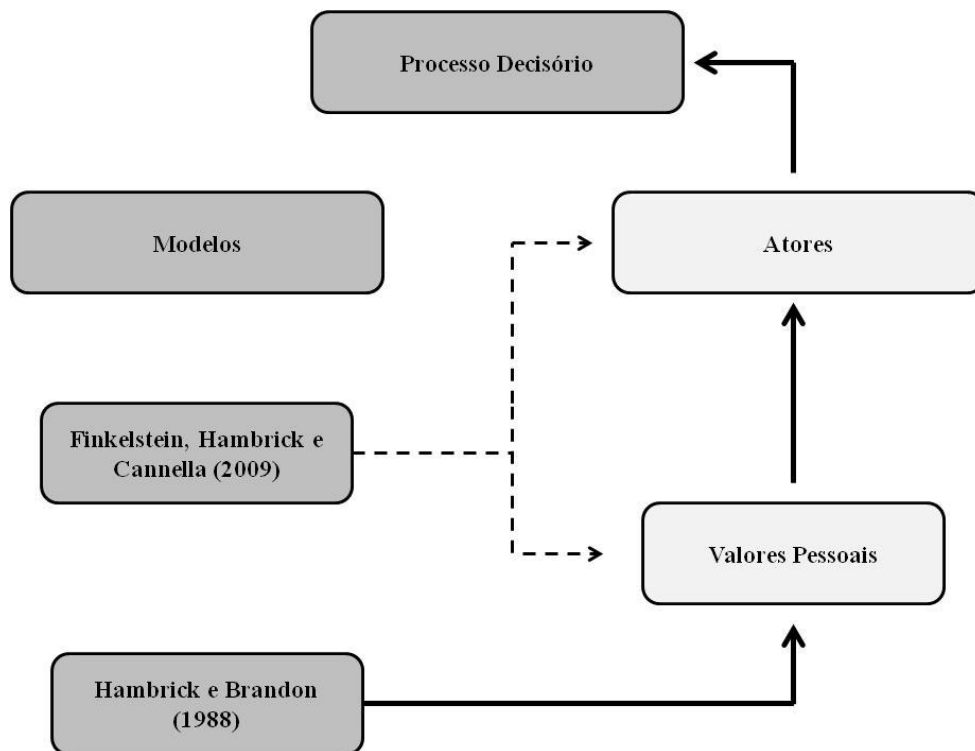
Assim, utilizando uma *survey* com 402 empresas, Veiga, Lubatkin e Dino (2005) encontraram relações significativas entre a integração comportamental e a orientação coletiva dos CEOs. Para os autores, os resultados obtidos não apenas apóiam

afirmação de Hambrick e Brandon (1988) que o comportamento dos CEOs são guiados por seus valores pessoais, mas também sugerem que são guiados por suas experiências e grau de poder.

No contexto organizacional, estudos como os apresentados (ENGLAND, 1967; HOFSTEDE, 1980) e utilizados por Hambrick e Brandon (1988) em sua proposta, evidenciam a presença dos valores pessoais nas práticas organizacionais, pois os gestores levam consigo seus valores, ou seja, suas preferências subjetivas em relação a determinadas práticas e suas crenças que guiam suas ações e julgamentos. Compreender assim a influência dos valores pessoais dos mais poderosos atores, os gestores estratégicos que direcionam as ações da empresa, nas decisões organizacionais é mais um pequeno passo no processo de desvendar as subjetividades presentes nas práticas organizacionais. Para Teixeira e Monteiro (2008), os valores pessoais são um importante fator para estudos que tem por objetivo compreender como as pessoas se comportam nas organizações em que se inserem, como exercem influência e como constroem a realidade organizacional.

Na Figura 5, apresenta-se uma síntese das teorias abordadas no referencial teórico desta tese, onde a perspectiva do processo decisório sob a visão de seus atores é central e foi mediada pelos modelos teóricos propostos na busca pela apreensão das subjetividades da decisão organizacional.

Figura 5: Síntese do Referencial Teórico



Fonte: elaboração própria.

Centrada nas propostas de Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) das influências dos aspectos pessoais dos executivos nas decisões organizacionais, com foco nos valores, e na tipologia proposta por Hambrick e Brandon (1988) apresenta-se a metodologia utilizada na realização da pesquisa. Ressalta-se que para situar o leitor, a apresentação da estratégia metodológica iniciou-se na Introdução desta tese avançando no próximo Capítulo.



### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo apresentam-se as perguntas norteadoras desta pesquisa, a definição das categorias de análise, o design da pesquisa de caráter exploratório e descritivo, a definição do nível e unidade de análise, os critérios utilizados para escolha dos casos e os métodos utilizados na coleta, tratamento e análise dos dados. Por fim, as limitações desta pesquisa.

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

O processo de decisão é um sistema de relações entre elementos de natureza objetiva e elementos de natureza subjetiva. É um sistema indivisível, portanto, quando se enfoca o processo decisório não se pode negligenciar nenhum destes dois aspectos. A procura da objetividade demonstra-se na literatura uma preocupação importante, porém faz-se crucial não esquecer que a tomada de decisão é, antes de tudo, uma atividade humana, sustentada na noção de valor, em que a subjetividade está onipresente e é o motor da decisão (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010).

Impulsionada pelo modelo proposto por Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009, p. 45 - adaptado de Hambrick e Mason, 1984 e Finkelstein e Hambrick, 1996) em que os autores enfatizam as influências dos aspectos pessoais dos executivos no processo de tomada de decisão, algumas perguntas emergiram: de que maneira a história de vida dos gestores impacta nas decisões por eles tomadas nas organizações? Quais os valores que permeiam as decisões tomadas pelos gestores em sua trajetória de vida? Quais as influências desses valores pessoais nas decisões organizacionais? Perguntas essas de natureza qualitativa.

A pesquisa qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente (se é que são medidos de alguma forma) em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores da investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 23)

Assim, a proposta deste estudo foi delineada a partir das discussões sobre as influências das características pessoais dos gestores nos processos de tomada de decisão organizacional. Entende-se que o processo decisório vai além da racionalidade de suas etapas, estando inserido em um contexto maior e submetido às subjetividades dos sujeitos envolvidos. Com base nessa concepção, optou-se pela utilização de métodos qualitativos, pois possuem um enfoque subjetivo-objetivo e compreendem o indivíduo como um ser complexo, dificilmente quantificável (MERRIAN, 2009). Os pesquisadores qualitativos estão interessados em ter acesso a experiências, interações e documentos em seu contexto natural, e de uma maneira que se abra espaço as particularidades do que está sendo estudado (BANKS, 2009).

Schwenk (1988) aponta a possibilidade de incorporação de diferentes métodos de coleta aos estudos dos aspectos pessoais dos indivíduos na tomada de decisão, com foco na busca e descrição da maior quantidade de dados possível, sem necessariamente ter noções pré-concebidas em relação àquilo que se poderá encontrar durante a coleta de dados. Segundo o autor, os estudos cognitivos se utilizam de vários métodos para explorar as ações dos decisores, como experimentos de laboratório ou outros experimentos controlados, pesquisa psicobiológica, autoavaliações, estudos de caso e observação, evidenciando a pesquisa multimétodo como uma possibilidade de apreensão do fenômeno a ser investigado.

Considerando ainda que Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) têm pesquisado o seu modelo por partes, devido à complexidade envolvida na compreensão de cada um dos seus elementos, na indicação de mais estudos que explorem os valores dos executivos como tema de pesquisa (CHIN; HAMBRICK; TREVIÑO, 2013) definiu-se como foco de análise os valores pessoais, utilizando-se como base para a identificação dos valores pessoais a tipologia proposta por Hambrick e Brandon (1988).

### **3.2 Especificação da Questão de Pesquisa**

A proposta da pesquisa fundamenta-se na seguinte questão, enunciada na introdução deste trabalho.

*De que maneira os valores pessoais do gestor estratégico influenciam no processo de tomada de decisão organizacional?*

Desta questão e dos objetivos delineados na introdução, surgem as perguntas norteadoras da pesquisa.

### **3.2.1 Perguntas de Pesquisa**

1. Qual a história de vida dos gestores analisados?
2. Quais os valores que permeiam as decisões tomadas pelo gestor em sua trajetória de vida?
3. De que maneira os valores pessoais influenciam nas decisões organizacionais?

### **3.2.2 Categorias de Análise: definição das Categorias de Análise (DC e DO)**

Para Bhattacharjee (2012) as categorias de análise são necessárias nas pesquisas científicas para que definições precisas e claras sejam desenvolvidas com o objetivo de que outros pesquisadores entendam exatamente o que foi pesquisado e assim possam replicar os estudos e avançar no conhecimento do tema em análise.

A definição das categorias de análise foi pautada na proposta de pesquisa. Com as definições, buscou-se uma proposta de apreensão das categorias em análise.

#### **1. Decisão Organizacional Estratégica**

**Definição Constitutiva:** as decisões organizacionais estratégicas são aquelas que têm um impacto significativo, na perspectiva do gestor, nas organizações e no seu desempenho a longo prazo (CHILD, ELBANNA e RODRIGUES, 2010).

**Apreensão da Categoria:** entendidas como decisões que têm impacto nas organizações, ou seja, resultam em mudanças significativas. Investigadas a partir da percepção dos gestores estudados e aspectos que confirmem essa percepção no decorrer das entrevistas. Nos roteiros das entrevistas apresentados nos Apêndices, as questões elaboradas dão suporte para a compreensão do que são decisões estratégicas.

## 2. Valores pessoais

**Definição Constitutiva:** são “princípios que ordenam as conseqüências ou alternativas de acordo com [a própria] preferência” do executivo (HAMBRICK E MASON, 1984, p. 195); “são preferências amplas e relativamente duradouras para um estado de coisas” (HAMBRICK e BRANDON, 1988).

**Apreensão da Categoria** – adotou-se o modelo desenvolvido por Hambrick e Brandon (1988), para identificação dos valores pessoais dos gestores entrevistados, apresentado no Quadro 9.

Quadro 9: Aspectos observados para identificação dos valores pessoais

<b>Dimensão de Valor</b>	<b>Definição segundo Hambrick e Brandon (1988)</b>	<b>Valores Indicadores da Dimensão</b>
<b>Coletivismo</b>	valorização da plenitude humana, dos sistemas sociais; consideração e respeito pelas pessoas.	Amor pelas pessoas Igualdade social Bem estar social Liberalismo / Liberdade Igualdade Compaixão Bem estar dos funcionários Segurança nacional Mundo de paz (livre de conflitos, vida harmoniosa em família, no trabalho)
<b>Dever</b>	dimensão relacionada a valores de integridade, relações de reciprocidade, obrigações e lealdade;	Lealdade Confiança Obediência (respeito) Honra Dignidade Polido (cortês, bem educado)

		Prestativo (trabalha para o bem estar de outras pessoas) Bem arrumado, asseado
<b>Racionalidade</b>	decisões e ações sem emoção, baseadas em fatos	Descoberta da verdade Intelectual, estudioso, reflexivo Lógico (consistente, racional) Capaz, qualificado, efetivo Competência X Moralidade Masculinidade (competição, agressividade, autoafirmação).
<b>Inovação</b>	mudanças nos valores, abertura ao novo, coisas diferentes.	Empreendedorismo Mudança Risco Concorrência Incertezas
<b>Materialismo</b>	dimensão relacionada a riqueza de valor e posses	Interesse no que é útil Gratificação Prazer (vida de lazer agradável) Vida confortável (prosperidade) Vida excitante (vida ativa, estimulante) Dinheiro Propriedades
<b>Poder</b>	valorização do controle das situações e das pessoas	Interesse no poder Influência Pessoal Prestígio Poder

Fonte: elaboração própria baseada em Hambrick e Brandon (1988), Rokeach (1973), England (1967) e Hofstede (1991).

### 3.2.3 Definição de Outros Termos Relevantes

**Gestor Estratégico:** atores das organizações, ou seja, seus principais executivos, seus tomadores de decisão (HAMBRICK, 2007). São indivíduos integrantes de diretorias organizacionais e/ou que são responsáveis por tomar decisões organizacionais estratégicas.

**Aspectos pessoais:** características individuais de cada gestor formadas por seu modelo cognitivo, valores e personalidade, bem como suas experiências (HAMBRICK; MASON, 1984; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009).

**Experiências Observáveis:** experiências obtidas na vivência do indivíduo nas mais variadas situações, em que conhecimentos vão sendo acumulados e formando um arcabouço de apoio as suas próximas situações (DEWEY, 1910). As experiências observáveis definidas por Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) são: idade, tempo no cargo, educação formal, experiências pessoais e profissionais, conhecimentos técnicos e nível hierárquico do gestor. Situam os indivíduos no tempo e no espaço.

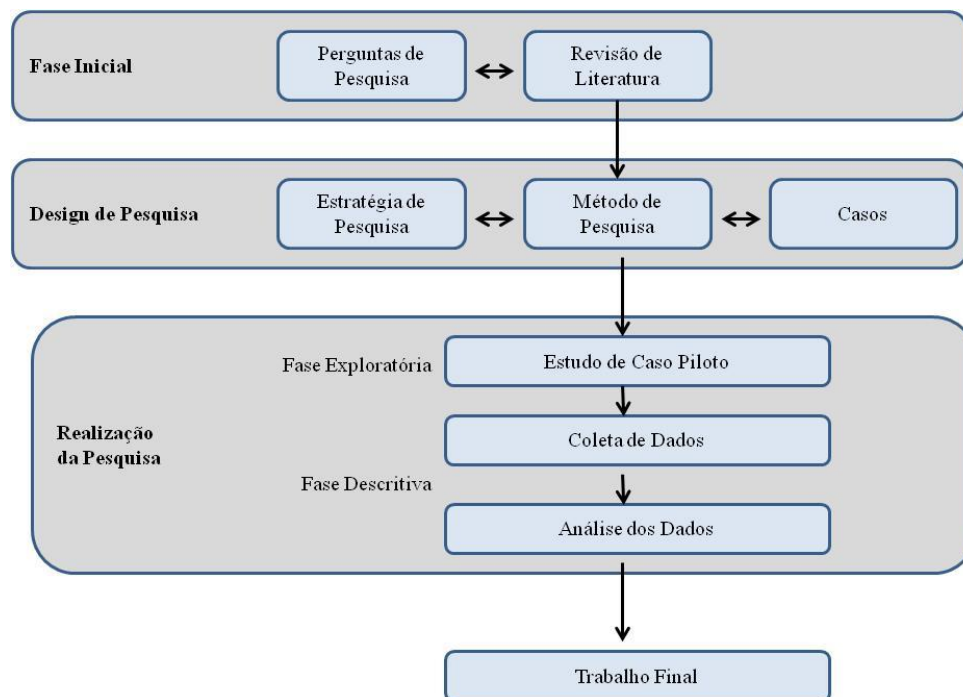
### 3.3 Delimitação e Design da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas fases: (1) fase exploratória e (2) fase descritiva.

A fase exploratória foi utilizada para realização de um estudo piloto. O estudo piloto, segundo Yin (2011), ajuda a refinar um ou mais aspectos do estudo final, como os procedimentos de coleta e registro de dados, além da oportunidade de testar a estratégia delineada para a pesquisa. A realização do estudo piloto possibilitou à pesquisadora uma melhor preparação para a condução da pesquisa e alguns ajustes relacionados à operacionalização da pesquisa como um todo.

A fase descritiva foi dirigida à descrição do fenômeno de interesse, buscando identificar os valores pessoais e suas conexões com as decisões organizacionais. A realização dessa fase baseou-se na estratégia de pesquisa delineada, utilizando-se dos aspectos do método história de vida. Na figura 6, há uma representação gráfica das etapas realizadas na execução desta pesquisa.

Figura 6: Etapas da Pesquisa



Fonte: elaboração própria.

### 3.3.1 Nível e Unidade de Análise

O nível de análise refere-se à localização e contextualização das unidades de análises (RESE, 2012). A partir do nível de análise o pesquisador tem acesso a sua unidade de análise e realiza sua pesquisa.

Segundo Babbie (1999), a unidade de análise refere ao o que ou quem está sendo estudado, refere-se ao que se deseja examinar com o objetivo de criar descrições sumárias de todas as unidades e também para explicar possíveis diferenças entre elas. Para o autor, é essencial determinar a unidade de análise para garantir o que será observado. Bhattacharjee (2012) destaca que conhecer a unidade de análise é importante pois ela molda o tipo de dados que devem ser coletados.

Para esta pesquisa o nível de análise foi o individual e a unidade de análise as decisões organizacionais tomadas pelo gestor.

### 3.3.2 Escolha dos Casos de Análise

A finalidade da amostra qualitativa é compreender os fenômenos de interesse e suas amostras são selecionadas propositalmente (MAYAN, 2001). Segundo a autora, os indivíduos pesquisados são escolhidos pela quantidade e qualidade de informações relevantes que podem dar sobre o tema da pesquisa. A escolha dos gestores estratégicos foi realizada com base nos seguintes critérios: a) ocupam cargos de gestão; b) sexo masculino. Delimitou-se gestores do mesmo sexo, considerando que até mesmo os sistemas de valores propostos pelos autores trabalham com diferenças entre valores dos sexos masculino e feminino e neste primeiro momento não é o foco desta pesquisa essas diferenças, porém não poderiam ser desconsideradas caso fossem realizadas entrevistas com gestoras também do sexo feminino; c) disponibilidade para realização das entrevistas.

Não se encontraram na literatura indicações precisas do número de casos que deveriam ser realizados. Nas pesquisas que se utilizam do método História de Vida, o número de casos é justificado pela relevância do caso para o objetivo de pesquisa. Muitas pesquisas são realizadas com caso único. Uma pesquisa como aqui realizada poderia ser com um ou inúmeros casos, pois cada gestor é portador de um conjunto de valores diferente do outro e assim influenciam as decisões de maneira distinta. Para Hambrick e Brandon (1988), o conjunto de valores de cada executivo não torna um executivo melhor que o outro, ou nas palavras dos autores mais nobre que o outro, mas sim que seu perfil de valores são relativamente fixos e os tornam indivíduos únicos.

Realizaram-se 4 (quatro) casos, sendo um deles (Gestor A) o caso piloto. Outro aspecto considerado na seleção de 2 (dois) casos foi a relação entre eles e participação em um mesmo processo de decisão, dessa maneira 2 (dois) dos 4 (quatro) gestores analisados apresentam relação entre si (Gestor A e Gestor B).

Nutt (1993), em suas pesquisas, evidenciou a importância de entrevistar outros envolvidos no mesmo processo de decisão, que possam identificar os passos da tomada de decisão e ordenar de que maneira esses passos foram conduzidos, além da possibilidade de transmitirem de que maneira seus valores pessoais e experiências observáveis influenciaram na mesma decisão. Nutt (1993) conduziu entrevistas com indivíduos que relatavam com detalhes os aspectos considerados em cada decisão. Era solicitado para que os entrevistados identificassem os passos da tomada de ação e ordenassem como esses passos foram conduzidos. Os entrevistados eram executivos de



topo de organizações nos Estados Unidos e Canadá. Com isso, conseguiu-se identificar o processo de formulação utilizado na decisão.

No Quadro 10, apresenta-se o perfil dos casos estudados, com a descrição da idade, cargo ocupado atualmente, formação acadêmica e características que justifiquem o estudo de suas histórias e decisões.

Quadro 10: Perfil dos Casos Estudados

	Cargo Atual	Formação	Características
<b>Gestor A</b> (34 anos)	Diretor/sócio	Graduação em Economia Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico	Idade do gestor no cargo alcançado. Valores norteadores das decisões: Inovação; Materialismo.
<b>Gestor B</b> (49 anos)	Diretor/sócio	Graduação em Economia MBA em Finanças Programa de formação continuada em Gestão na Universidade da Califórnia	Referência de profissional para terceiros. Valores norteadores das decisões: Racionalidade, materialismo e poder.
<b>Gestor C</b> (39 anos)	Gerente	Graduação em Administração, especialização em marketing, mestrado em administração.	Histórico de vida para alcançar o cargo desejado. Valores norteadores das decisões: Racionalidade, Materialismo e poder.
<b>Gestor D</b> (48 anos)	Presidente	Graduação, mestrado e doutorado em direito. Formação em gestão.	Perfil de gestão. Valores norteadores das decisões: Dever; Racionalidade; Coletivismo; religião.

Fonte: elaboração própria.

### 3.4 Dados: Coleta, Tratamento e Análise de Dados

Define-se nos próximos tópicos a estratégia de coleta e análise de dados.

### 3.4.1 Coleta de Dados

No método história de vida, o pesquisador não confirma a autenticidade dos fatos, pois o que deve ser ressaltado é o ponto de vista de quem está narrando a história (SPINDOLA; SANTOS, 2003). É caracterizado pelos dados descritivos, do contato do pesquisador com o pesquisado e a valorização do processo, pois se preocupa em retratar as perspectivas dos indivíduos, de como esses indivíduos atribuem significados às coisas da vida, sendo esta uma importante proposta da utilização desse método (SILVA; BARROS; NOGUEIRA; BARROS, 2007).

Segundo Silva *et al* (2007), é na relação de cumplicidade entre os pesquisadores e os indivíduos pesquisados que encontra-se a “possibilidade daquele que narra sua história experimentar uma ressignificação de seu percurso e dar continuação à construção de um sentido frente a este relato endereçado” (p. 31). Segundo alguns autores (SILVA *et al*, 2007, SPINDOLA; SANTOS, 2003; QUEIROZ, 1998), da qualidade do vínculo entre o pesquisador e o indivíduo pesquisado vai depender a qualidade das entrevistas.

Jaime, Godoy e Antonello (2007) pontuam que os dados coletados por meio da história de vida não se configuram em algo bruto, pois são frutos de interpretações, tanto da que o indivíduo constrói sobre sua vida ao narrar sua história, quanto à elaborada pelo pesquisador posteriormente. Segundo os autores, a história de vida “é muito mais do que a coleta de eventos que aconteceram com um indivíduo, a preocupação deve estar em se envolver a dimensão intertextual e intercontextual de análise” (p.8), assim o pesquisador deve explorar a complementaridade das técnicas de coleta e suas potencialidades na investigação de seus temas de interesse.

Com base no exposto, os aspectos utilizados do método história de vida foram: a) realização de 3 (três) ou mais entrevistas com cada gestor pesquisado, totalizando 13 entrevistas, aproximadamente 14 horas, transcritas literalmente (Quadro 11); b) história da vida do gestor contada sem intervenções do pesquisador; c) decisões estudadas a partir de suas histórias (foco nas decisões); d) construção de um vínculo entre pesquisador e pesquisado que possibilitasse tanto o aprofundamento dos dados coletados quanto a continuidade da pesquisa.

Quadro 11: Histórico de Entrevistas

	Nº de Entrevistas	Tempo Total das Entrevistas	Dados Secundários
<b>Gestor A</b> (caso piloto)	3	2 horas e 19 minutos	Currículo
<b>Gestor B</b>	4	4 horas e 4 minutos	Currículo Notícias sobre economia, investimentos
<b>Gestor C</b>	3	3 horas e 32 minutos	Currículo Notícias sobre a empresa
<b>Gestor D</b>	3	3 horas e 45 minutos	Currículo Princípios da Empresa (acesso pela intranet) Notícias sobre a empresa

Fonte: elaboração própria.

Na coleta dos dados buscou-se no decorrer das entrevistas além das decisões estratégicas para as organizações, abordar decisões que segundo a literatura (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1994) pudessem ter ocasionado conflito entre os valores dos gestores, como é o caso de demissões de funcionários onde as hierarquias de valores se tornam mais evidentes, ou seja, dentre o conjunto de valores do indivíduo quais ocupam uma ordem mais elevada e influenciam de forma mais direta as decisões tomadas. Estes relatos foram apresentados conjuntamente após a apresentação de cada caso analisado, porém serviram de importante referência nas análises das decisões consideradas estratégicas.

O tratamento dos dados deu-se pela gravação, transcrição literal das entrevistas, categorização e apresentação de citações literais dos entrevistados. Ressalta-se que as identidades dos Gestores e das Empresas citadas foram preservadas.

A análise dos dados coletados deverá estar alinhada com a abordagem epistemológica adotada no estudo e com as características do fenômeno estudado, variando desde a análise qualitativa de conteúdo (BARDIN, 2000) até a análise

hermenêutica dos significados por trás da fala dos sujeitos (VAN MANEN, 1990). Kohlbacher (2006) acredita que a análise de conteúdo qualitativa tem uma visão holística e aborda de maneira abrangente a investigação de dados materiais; assim, objetiva compreender e abranger a complexidade das situações sociais examinadas por meio dos materiais de dados sociais derivados delas e filtrar os principais pontos de análise em um processo iterativo. Por isso, a análise de conteúdo qualitativa, apresentada no próximo tópico, se encaixa nas pesquisas sociais e ajuda a compreender fenômenos sociais complexos.

### **3.4.2 Análise dos Dados**

Como método de análise optou-se pela análise de conteúdo qualitativa, segundo as orientações de Bardin (2000). Entende-se análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que pode ser aplicada a qualquer tipo de comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser escrito e decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo. É importante enfatizar que a análise não se limita ao conteúdo, podendo ser uma análise dos significados ou dos significantes (BARDIN, 2000). A análise de conteúdo contempla não só o conteúdo manifesto do material - como o próprio nome pode sugerir, mas também informações de contexto e conteúdo latente.

Para Bardin (2000), os objetivos da análise de conteúdo envolvem a superação da incerteza, procurando rigor nas análises, em que os resultados possam ser compartilhados com os outros e o enriquecimento da leitura, a necessidade de descobrir, procurando significados no que não está dito de forma explícita. Atendem também à função heurística, aumentando a propensão para a descoberta e à verificação de hipóteses ou afirmações provisórias. A autora enfatiza que a análise de conteúdo é uma técnica aplicada como forma de proporcionar ao pesquisador uma constante vigilância crítica, a fim de não descrever simplesmente uma realidade e sim procurar ver o que não está explícito.

Considerando que somente a descrição do conteúdo não é suficiente para definir as especificidades da situação em estudo, a principal intenção da análise de conteúdo é inferir conhecimentos relativos às condições de produção e/ou recepção, podendo recorrer ou não a indicadores (quantitativos ou não), dos dados analisados. O processo

de inferência visa identificar as causas ou antecedentes das mensagens e os possíveis efeitos. O pesquisador atua como um investigador na busca de evidências.

Para Kohlbacher (2006) um dos pontos fortes da análise de conteúdo qualitativa é a maneira em que ela tenta sintetizar a amplitude dos dados, como afirma o paradigma da pesquisa qualitativa e a investigação orientada para teoria, normalmente demandada pelo paradigma hipotético-dedutivo. Apesar desta abertura, a análise de conteúdo qualitativa é metodologicamente controlada e o material é analisado em um processo de passo-a-passo. Para o autor, é esta combinação que promove a capacidade da análise de conteúdo qualitativa de lidar com a complexidade. A análise de conteúdo qualitativa tem uma visão holística e aborda de maneira abrangente a análise de dados materiais e, assim, objetiva compreender e abranger a complexidade das situações sociais examinadas por meio dos materiais de dados sociais derivados delas e filtrar os principais pontos de análise em um processo iterativo. Assim, a análise de conteúdo qualitativa se encaixa nas pesquisas sociais e ajuda a compreender fenômenos sociais complexos (KOHLBACHER, 2006).

De acordo com Bardin (2000) a análise de conteúdo inicia com o planejamento e a organização da análise, definindo as regras que a conduzem. A análise deve estar alinhada com o paradigma epistemológico do pesquisador, neste caso interpretativo, os objetivos e perguntas da pesquisa e a estratégia (exploratória ou não) adotada. As regras definidas em função deste alinhamento servirão para organizar a operacionalização e sistematizar as atividades e as etapas de análise dos dados coletados.

Para fins desta pesquisa, o tipo de grade escolhida para a categorização foi a mista, significando que as categorias analíticas foram definidas durante a pesquisa (grade aberta), sendo nesta pesquisa chamadas de decisões organizacionais; e também foram definidas conforme a literatura sobre valores pessoais (grade fechada), especificamente a tipologia proposta por Hambrick e Brandon (1988) devido ao alinhamento ontológico com o modelo que deu origem ao objetivo dessa pesquisa. A unidade de registro adotada foi temática, conforme as decisões foram sendo identificadas. A codificação foi realizada baseada na presença dos valores identificados pelos pesquisadores com base no quadro de referência com os aspectos abordados nas formas que as categorias de análise seriam apreendidas.

Ressalta-se nesse processo a presença da singularidade na realização das análises por parte dos pesquisadores, que mesmo buscando não inferir estão imbricados de

vieses teóricos e pessoais. Bardin (2000) explica que a interpretação é o trabalho mais pessoal e subjetivo do pesquisador, o que aumenta a importância da organização e da exploração do material coletado. Para Denzin e Lincoln (2006, p.34) os pesquisadores qualitativos são filósofos e são guiados por princípios abstratos que combinam crenças sobre ontologia (Qual a natureza da realidade?), epistemologia (Qual a relação entre o investigador e o conhecido?) e metodologia (como adquirimos o conhecimento?), influenciando a maneira como o pesquisador qualitativo observa o mundo e o vive.

### **3.5 Limitações da Pesquisa**

No processo de definição de uma questão de pesquisa as limitações vão aparecendo conforme as escolhas vão sendo realizadas. Ao definir os constructos que foram estudados e a estratégia de pesquisa utilizada, limitações aparecem ao pesquisador até mesmo como uma forma de foco ao objetivo a que se propõe sua investigação e o cumprimento dos critérios científicos que tem por finalidade garantir que a pesquisa avance na construção do conhecimento da área estudada.

A primeira limitação percebida na definição desta proposta de pesquisa foi a escolha por um dos constructos do modelo de Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), os valores pessoais. A opção se deu pela complexidade da pesquisa, pois o estudo do modelo como um todo poderia incorrer em perda de profundidade no decorrer da coleta e consequentemente nos resultados. Neste aspecto, evidenciando-se como mais uma limitação e também uma possível contribuição, a escolha pela tipologia de valores proposta por Hambrick e Brandon (1988), onde não se encontrou estudos que a aplicassem empiricamente.

Por fim, as limitações inerentes ao pesquisador, que imbuído de sua racionalidade limitada pode ignorar alguns constructos e dar ênfase a outros. Neste aspecto, é possível que leitores encontrem diferentes valores no decorrer dos relatos dos Gestores analisados e façam diferentes compreensões das decisões estratégicas descritas.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Gestor Estratégico A (caso piloto)

O Gestor A tem 34 anos, é formado em Economia com mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico e atualmente é sócio diretor de uma empresa de serviços financeiros e investimentos. Tem como conhecimentos técnicos: avaliação de empresas (*valuation*), transações de fusões e aquisições, captação de recursos, mercado de investimentos (tradicionais e de risco) e projetos de preservação ambiental.

#### 4.1.1 História de Vida do Gestor Estratégico A

Eu fiz vestibular para três cursos: Engenharia da Computação (USP e Unicamp), Direito e Economia. Economia era uma mistura entre humanas, do direito que eu gostava da relação entre as pessoas e a técnica que era a Engenharia da Computação. Eu passei em todos. Tive um momento que temporariamente o de Economia chamou antes. Como São Paulo tem duas fases e o Paraná não tinha naquela época, eu morava em São Paulo, eu vim para o Paraná logo depois da segunda fase. Eu não sabia o resultado da USP e da Unicamp e comecei a ter aulas aqui. E aí na Economia ela misturava a técnica que eu precisava, a matemática, e misturava as relações humanas, pois tínhamos que apresentar planos econômicos, o presidente na época era economista, então era essa coisa do economista super em voga. Ai, quando eu vim para a universidade eu entrei na empresa Junior logo na primeira semana. Assim, eu briguei com meus pais. Então, a primeira decisão importante foi vir morar para cá [Curitiba], sozinho e sem a estrutura familiar, riqueza mesmo, meus pais eram bem de vida. Vim para cá sem nenhum tostão, tinha que trabalhar a noite no shopping como vendedor, a tarde na empresa Júnior que era de graça, não pagavam nada, e de manhã eu tinha aula. Na

empresa Junior eu estava vivendo o sonho de executivo. Quando saiu o resultado da USP e da Unicamp eu não fui, eu larguei mão, pois eu tinha gostado desse negócio aqui, que era a empresa Junior, primeiro é uma molecada super inspirada em aprender, em fazer...vou ficar aqui. E eu já gostava de Curitiba, já tinha morado aqui. E estava me virando financeiramente. Aí foi um ano. No final do segundo ano tem o momento que comecei a trabalhar na minha área, fui fazer estágio em um banco com o Gestor B, que hoje é meu sócio, depois de 15 anos. Comecei a fazer estágio com ele em bolsa de valores, gestão de patrimônio. Então eu continuava fazendo estágio com ele de tarde, aula de manhã e foi a época que comecei a falar inglês. Fazer cursos extras. Mas eu já tinha descoberto o que queria fazer da minha vida: trabalhar com Economia e queria ensinar para as pessoas que economia não é tão difícil assim. Nessa época foi uma reviravolta. Aí, eu estava na empresa Junior e fazendo estágio, mas eu inverti, empresa Junior de noite e estágio de tarde, inclusive aqui no prédio da frente, o mundo é muito pequeno, isso foi em 2000. Na empresa Junior nós começamos um movimento de pegar todo o conhecimento que a gente tinha de fazer fluxo de caixa, plano de negócio e tal, e ajudar as comunidades carentes. E aí, na empresa Junior nós conhecemos uns caras que tinham uma ONG, eles tinham incubadoras nas comunidades e ajudavam os jovens das comunidades a criarem seu próprio negócio: hip hop, camisetas, gravar CDs, de tudo que você podia imaginar. Então, nós trouxemos para o Sul e o negócio deu super certo. A gente criou esse negócio e as coisas começaram a ficar grandes, grandes, grandes e a gente foi fazendo um monte de parcerias, um monte de coisas e eu acabei pedindo dispensa do meu estágio, pois agora eu queria ser empreendedor social. Eu fiquei encantando por esse negócio. Então eu conseguia fazer o meu mesmo propósito de ensinar economia de uma forma simples, mas agora com um impacto “fudido” de ajudar as comunidades. Isso foi em 2001, eu lembro do 11 de setembro, da bolsa caindo. Aí, eu me



desliguei um pouco do mercado financeiro e fui trabalhar com essa coisa dos Planos de Negócios, de estruturar planos de negócios para as comunidades e coisa e tal. Nesse tempo é que eu fui para a Fundação X, porque a ONG não pagava um salário. E me falaram para ir para a Fundação X que eles estavam precisando para a área de captação. Eu fiquei algumas semanas lá e foi quando nesse meio tempo a ONG chamou 100%, começou a pagar. A gente conseguiu captar recursos e nesse momento a gente se fechou. O que eu fiz nesse tempo? A gente ganhou muita mídia, prêmio, Banco Mundial, Unicef, Unesco porque chamava muito a atenção o modelo, dava muito certo. Eu comecei a escrever um blog para a Unicef, mandava artigos “como é a experiência de jovem empreendedor”, aí a Unicef pediu para eu ser colunista deles. Isso dentro da sociedade que a gente tinha ali. Era um monte de moleque imaturo, isso gerou um pouco de ciúmes. Então já nesse momento eu fui chamado para ser Delegado Jovem do Brasil, para participar do Congresso Mundial da Juventude. Nesse momento, aí eu tinha coluna da Unicef, era um empreendedor de um negócio na mídia, fui para a Escócia trabalhar pelas Nações Unidas nesse congresso e essa foi uma das decisões mais difíceis que eu tomei, porque nesse momento eu rompi a sociedade. Eu joguei uma amizade fora e decidi não brigar pela sociedade, eu saí. Para não brigar, eu saí. Então foi uma das decisões mais difíceis da minha vida. Até hoje eu não sei se faria diferente ou não. Mas naquele momento eu não tive maturidade de relações humanas para dizer “vamos sentar e conversar?”. Eu saí e segui minha vida. Aceitei uma proposta, como eu estava muito nessa questão internacional, de ser trainee de uma empresa aqui em Curitiba. Entrei como trainee deles para um projeto para um banco. Toquei mais um ano fazendo a mesma coisa: simplificar a economia, mas com um viés mais ambiental, porque o banco estava financiando créditos de carbono, desenvolvimento florestal e eu comecei a ter uma vida mais corporativa. Essa foi a desculpa entre aspas para eu romper, hoje eu entendo isso, na época eu dizia que queria

viver uma experiência mais corporativa. Eu empreendia porque era gostoso, mas queria ter uma visão mais corporativa. Eu queria viajar de classe executiva, eu queria ser executivo e tal. E queria ter mais impacto, isso contou muito para mim na época. Porque eu lutava na ONG, ralava, ralava e ajudava 500 pessoas. Nos três primeiros meses de projetos no banco, milhares de pessoas beneficiadas. Então, isso contou muito para mim. Eu não tinha mais o glamour de ser empreendedor, mas eu tinha a possibilidade de mudar a vida de milhares de pessoas. Então isso me motivou a ficar, fiquei dois anos nesse projeto. E aí, viajava muito e tal. Quando eu voltei oficialmente para o Brasil, esse projeto acabou. Cumpriu o ciclo de vida dele. Daí eu tinha a possibilidade de ficar ou não ficar nesse mundo corporativo. Foi quando a Fundação precisava de uma pessoa na área de Captação de Recursos. Que eu já tinha feito na ONG, no Rotary, por causa da Igreja e pensei: será que essa minha visão, que era quase uma brincadeira, poderia virar uma profissão?" E de novo eu tinha ferramentas econômicas para simplificar, ia ter um "puta" emprego, que é a Fundação, que é super legal e tô em Curitiba ainda, tô tocando. Nisso eu me formei. Daí começa: cadê a vida madura? A responsabilidade e tal. Daí fui para lá [Fundação], que foi assim uma experiência, eu aprendi muito lá a ser criativo. Eu convivi o lado empreender que faz de tudo, nos projetos do banco as coisas eram muito divididinhas: você faz essa caixinha, você faz aquela. E ainda estava viajando pela Unicef para onde você imaginar, passava semana fora. Mas daí me desliguei também desse projeto e fui viver só na Fundação 100%. Fundação e Rotary, por 4 anos. E também comecei no Núcleo que na época estava forte e foi onde eu comecei a ser professor. Daí fui ser Prof. substituto na UFPR e eu comecei a descobrir uma vocação que eu não sabia que eu tinha e aí eu continuava simplificando a economia, estava dentro de uma organização que eu via os resultados práticos, captar é isso e lá o aprendizado foi grande, eu estava dentro de uma grande corporação e o planejamento estratégico, eu participava

ativamente, mas eu tinha muita sede de crescer, eu era muito ansioso para crescer. E lá eu tive uma crise de stress, fui parar no hospital. Daí eu pensei, “calma, você tá com, em 2005, 24 anos, você tá indo com muita sede ao pote”. E de novo o banco me chamou, depois desses 4 anos. Aí a decisão foi muito madura, o que você quer da sua carreira, aí eu decidi realmente que eu queria ter uma experiência de grande impacto. Porque na Fundação era aquela coisa, eu trabalhava, trabalhava e fazia uma reserva de 5.000 hectares, que “meu é um monstro de um negócio”, mas daí eu fui trabalhar no banco e um projeto era 250.000 hectares, num projeto. Aí foi aquela questão de impacto, saí dos holofotes e vai para os bastidores, para atrás das cortinas. Ninguém sabia quem eu era, eu era o Analista Brasil que tocava o projeto. Não dava palestras, não tinha essas coisas. E aí a decisão foi essa, vamos para trás e olhar a minha missão. Até conversei com a Profa. na época que me perguntou qual era minha missão. Minha missão é ser conhecido, todo mundo me adular ou realmente ter um impacto. E eu fui para ter um impacto, até hoje essa é minha posição. Agora eu fico meio assim com esses convites de rádio, “será que estou saindo de novo da toca e cometendo o mesmo erro de novo?”. Aí o que aconteceu, eu já era bem mais maduro, já era gerente, tinha um “puta” salário, morando fora do Brasil. Sabe aquela coisa do executivo bem formadinho?, ganhava bem e tal. Um sonho. E aí que veio a veia empreendedora de novo, lá do começo, mas agora com muita responsabilidade. Aquilo tudo que eu fiz sem responsabilidade, que eu achava que era super maduro, mas eu não tinha onde cair morto, estava vivendo sem salário, sabe essas coisas que você faz só porque está na cabeça. Aí voltei e agora vou empreender de verdade. E aí, fiz um planejamento de 6 meses. E aí, foi quando eu sentei e fiz um planejamento pessoal, muito ruim porque eu passei muita dificuldade no começo, falei vou empreender, vou ser consultor. Tudo que eu queria fazer nas outras e não me deixavam eu vou fazer na minha [empresa], mas para isso eu tenho que pagar

um preço. Essa também foi uma das decisões mais difíceis que tomei na minha vida, porque tem todo o lado bom, mas um preço a pagar muito alto. Até hoje eu penso nesse preço todo dia, todo dia você tem que colocar na balança. Mas eu voltei, porque quando você fica dentro de uma corporação você se isola do mundo, você não vê as coisas acontecerem, as oportunidades passam e você não vê. Aqui é ao contrário, muita coisa passa e você tem que selecionar o que você quer. Então todos os dias eu tenho que tomar decisões de custo X benefício, impacto de longo prazo, eu estou fazendo isso agora, mas daqui 6, 10 meses vai ser um “puta” projeto. Agora eu tenho que analisar como é que eu vou atender o cliente. Vou atender o cliente porque ele vai me trazer o fluxo de caixa. É um outro grau de decisão, porque daí eu já sou chefe de família, isso pesa muito no arcabouço de decisão. Quando eu era moleque que minha decisão era sair ou não, é uma coisa. Eu tinha brigado com meu pai, provar para ele que eu podia fazer sozinho, a minha maior luta era comprar um carro sport top de linha para mostrar para meu pai que eu dei certo, sem a ajuda dele. Hoje não, tenho que pensar na minha esposa. Qual o nosso desejo de longo prazo? Será que eu saio e aceito um salário de X mil reais para poder ter essa segurança. Hoje eu tenho um fôlego que me dá segurança, mas estou falando de um cenário que deu certo. Se tivesse dado errado, eu não sei. Quando eu empreendi, eu sai dessa empresa junto com um colega e aí foi outra decisão, eu tomei uma sociedade de forma irracional. Fiz por amizade, a gente é muito amigo, por que não poderíamos ser sócios?. Não tínhamos nada a ver na sociedade. O cara não tinha nada a ver comigo. Nós criamos uma empresa com dois serviços que não tinham nada a ver e a gente justificou para falar que tinha a ver, porque a gente era muito amigo. Aí ganhamos muito dinheiro, aí tomamos algumas decisões erradas e isso deixa a pessoa ansiosa. Para mim, me permitiu passar pelas tormentas com uma certa estabilidade de caixa, eu continuava com outros negócios. Aí o que aconteceu? No meio do caminho eu encontrei

esse meu ex-chefe de estágio e vi que meu negócio tinha muito a ver com o dele, porque no fundo foi ele que me criou como profissional. Ele que me ensinou quase tudo que eu sei, como me portar e tal. E aí as coisas fizeram sentido e a gente está se reunindo de novo, tava virando uma nova empresa. E aí nessa nova empresa, minha vida tem dois blocos de decisão importante: projetos que eu acho que vão dar certo, mas não necessariamente no curto prazo, são de alto risco e não remuneram, mas que no futuro podem ser projetos bacanas e causam impacto, assim como tem projetos que são ruins no termo de impacto, mas que no curto prazo eu preciso fazer. Hoje eu faço avaliação de empresas que não tenho nenhum interesse naquela empresa, mas eu tenho que fazer, porque afinal, é meu giro. Mas hoje eu consigo fazer 70% de coisas que eu quero e 30% de coisas que eu não quero. Quando eu criei minha empresa, o que aparecia eu fazia. Então isso é um grau de sucesso. E um outro lado é que essa questão da missão de impacto, que assumi lá atrás nas conversas da ONU a noite que nos perguntávamos o que iríamos ser e dizíamos “eu quero mudar o mundo”, a gente assumiu um compromisso entre a gente, me arrependo até hoje de não ter feito uma tatuagem, algo assim, porque eu carrego tão forte esse princípio. Não deixa o mundo te levar para um outro lado. Eu sinto isso muito forte e pago um preço alto às vezes. E aí tomar a decisão para não perder essa questão do impacto. Hoje, por exemplo, eu estava com investidores e eu falo para os caras que a gente tem que mudar o mundo. Os caras às vezes não estão nem aí, mas água mole em pedra dura. Mas para isso eu tenho que pagar um preço, às vezes eu tenho que pegar projetos. Nunca fui contra os meus princípios, mas não necessariamente eu faço tudo que eu quero. Porque também os projetos que eu quero, não me remuneram. Mas hoje é como eu te falei 70 – 30. Mas basicamente, acho que essa é minha trajetória. Hoje como empreendedor eu estou há quatro anos, com empresa. Tive dificuldade nos primeiros meses, não me planejei como devia para empreender, fiz um cálculo financeiro errado, no escuro.

Eu empreendi contando com rescisão. Minha rescisão não saiu no prazo e eu quase me estripei. Em termo de educação, teve uma época que eu optei por não ir para os EUA fazer mestrado, que foi uma decisão, não sei, hoje eu vejo que meus amigos que foram, e que eu não estava indo, porque não estou indo: primeiro porque eu não tinha como me sustentar, eu tinha que correr pelo pão, e eu não achava que era, por alguma coisa. O Rotary até me deu a oportunidade de fazer, mas não era a hora. Hoje os meus amigos que foram para fora estão voltando para trabalhar comigo. E meu, são pessoas excelentes. Mas agora estou tendo que decidir se vou ou não para fazer meu doutorado. Tá chegando um grupo de decisões aí que é ter filho, que eu decidi ter, fixar residência ainda não sei, para mim eu tinha certeza que ia ficar velho em Curitiba, hoje já tenho dúvidas. Se tiver um projeto muito legal, eu estou aberto a ouvir ele, sabe?! Ah, deixa eu te contar uma coisa importante. Eu tive crise de pânico há uns dois atrás, de sobrecarga, muitas viagens e de stress, porque empreender é muito stress, não saber o que vai acontecer. Eu tive e isso mudou completamente meus parâmetros de decisão, hoje minhas decisões são também baseadas no significado. Não faço mais nada que não tenha a ver com isso. Antes eu fazia, era para ajudar, vamos ajudar e tal. Acho que a gente vai ficando mais velho, a decisão vai ficando mais madura. Então hoje eu tomo decisões mais maduras. Se eu tivesse revisando todas as minhas decisões, as relações é uma das coisas mais importantes. Duas vezes eu tomei decisões que quebraram relações, quando eu saí da ONG, que depois mudou de nome e quando eu quebrei minha sociedade que eu não precisava ter começado, que teria sido mais saudável. Hoje, construindo essa nova sociedade que são 4 [pessoas], a gente não vai deixar quebrar isso. Se for para quebrar, a gente não faz. Voltando, a minha empresa nasceu com um propósito, que no banco eu trabalhava com grandes clientes, grandes fusões, grandes aquisições e tal. Tem um público que a gente chama de middle market, de 10 a 20 milhões, que faturam esse valor no

negócio deles e esses caras não eram atendidos. O grande banco olha para um negócio deles e para eles não vale a pena. Esse cara não é atendido pelo Sebrae. Aí eu olhei para esse público e resolvi mirar nele e foi esse mercado que eu foquei. Durante 1 ano / 1 ano e ½ eu fiz fusões e aquisições. Então eu avaliava a empresa, fundia com outra ou vendia ela para um fundo de investimento ou comprava alguém, fazia ela ficar maior, esse era o meu negócio. Esses caras que são donos de empresas, são investidores. Em paralelo eu fazia muita consultoria para o terceiro setor para mantenedores, os caras me ligavam e diziam que haviam investido 1,5 milhão em uma Fundação e o negócio ainda não tinha andado. Aquela coisa, eu faço tudo. E eu ajudava, mesmo que não desse dinheiro. E nos projetos que davam muito dinheiro, eu comecei a conversar muito com os donos dos negócios. Para mim, naquela época, o meu cliente era a empresa, avaliava a empresa. Era uma boutique de negócios. Então eu comecei a ter muito mais afinidade com os executivos das empresas, com o dono, a pessoa. Então, além disso o que mais você faz da sua vida [perguntava para os donos das empresas]. “eu tenho uma vinícola, eu invisto numa Fundação”, eles começaram a me falar deles. E eu comecei a gostar disso e senti que durante os processos, eu estava atuando muito mais como um assessor do dono do que um analista para a empresa e isso mudou muito o meu modelo de negócio. E eu percebi que eu me sentia muito mais à vontade fazendo isso. Então, a partir daquele momento o meu cliente passou a ser o dono da empresa e não mais a empresa. Daí eu mudei meu patamar, pois esse cara não tem só uma empresa, tem várias outras. E aí fui conversar com o Gestor B, que faz gestão de patrimônio e cuida da gestão de grandes fortunas, o cara tem uma empresa que ele vendeu, quer comprar e aí comecei a trabalhar com ele. Eu tinha um cliente novo no meu escritório. Eu ficava com esses caras atendendo as dúvidas econômicas deles: faço um investimento, compro uma empresa ou não, vendo a minha empresa ou não, quanto vale a minha empresa. Eu estava

respondendo perguntas para o dono, a pessoa. Com isso, a minha empresa mudou completamente, hoje ela é uma *Investiment House*, ela é uma gestora de investimentos de risco e de avaliação de empresas. É isso que eu faço. Antes eu era um centro de avaliação em vendas de empresas, então meus clientes eram as empresas. Eu ganhava mais dinheiro assim. Hoje eu ganho menos, mas trabalho muito melhor, com a mesma empresa. Eu reposicionei minha marca, foi na época que o sócio saiu, e comecei a trabalhar com *Investiment House*. Então eu respondo às dúvidas desses caras. Ele quer fazer um projeto novo, vou fazer avaliação econômica, ver se é um projeto legal e tal. Quer montar uma fundação, deixar um legado. Então, tinha uns caras que tinham um investimento ambiental e queriam montar uma Fundação, trabalhamos para reposicionar o investimento ambiental deles. Então, estava tudo relacionado. Criamos uma referência, fizemos um modelo de negócios e damos a resposta: o seu legado, da sua Fundação, em termos práticos é esse. O outro é quando um cara quer comprar uma nova empresa, vender, receber um novo sócio. Por exemplo, agora estamos fazendo uma: o cara recebeu uma proposta de um grupo alemão e queria saber quanto vale a empresa dele. Tinha dúvidas de quanto vale. Para mim essas questões são simples, mas hoje no mercado para atender essas pessoas a linguagem tem que ser muito simples. Então, o que eu faço. Sento com os analistas de banco, que falam numa linguagem difícil e pego as informações e transformo em duas frases para entregar para o dono. Então o dono no começo ia comigo, na primeira, na segunda reunião. Na terceira ele já dizia que tinha um compromisso e pedia se eu poderia ir. Ai eu ia lá e falava para ele. Hoje, ele nem vê. Hoje eu aviso que estou indo e trago as informações. Todos os investimentos são transformadores, não tradicionais, por isso que eu digo 30% hoje dos investimentos que eu faço são normais e 70% tentam mudar o mundo, que aos poucos eu fui colocando na cabeça dos meus clientes. Eu sou o braço direito para novos investimentos, assim como o Gestor B



[sócio] é para investimentos tradicionais: bolsa de valores, fundo de renda fixa. Quando começa a fugir do tradicional, o investimento vem para mim. Eu trabalho com 5% da nossa carteira de clientes, mas com um volume monstruoso de dinheiro. Mas tenho que trabalhar com menos, pois o risco é muito alto. Mas isso não deu certo do nada, tem um modelo econômico por trás. Os juros brasileiros caíram muito nos últimos anos, então o mercado brasileiro remunerava o capital. A partir do momento que tem que fazer mais coisas para remunerar meu capital, como um cidadão que tinha 10 milhões investidos ele vivia só de renda, hoje ele tem que fazer mais coisas, como comprar um imóvel, às vezes investir numa *start up*, ou seja, todo um movimento para uma economia de verdade, porque a economia financeira do Brasil era irreal. Então teve essa conjunção de fatores que fizeram com que meu negócio caminhasse. Outra decisão que tivemos que tomar foi a decisão de não crescer, isso foi muito importante. Nós pensamos em contratar mais 20 pessoas, pois tínhamos serviço para aquilo, fazendo avaliação de empresa e novos investimentos, avaliando as empresas se tivessem boas compraríamos, cuidaríamos e venderíamos. Aí pensamos estrategicamente e vimos que não era aquilo que queríamos. Como é o caso de uma das empresas agora. A gente entra, compra, arruma, trouxe o fundo, o investidor e vende. Mas como é um negócio que muda o mundo, o meu cliente é muito paciente. Pode ficar 10 anos, não é isso que vai fazer o patrimônio dele duplicar. É muito mais satisfação dele.

Fonte: história de sua vida contada pelo Gestor A em 01 de agosto de 2013.

Com base nos relatos, identificou-se com mais frequência nas decisões citadas pelo Gestor A as dimensões da racionalidade, com ênfase na competência, no lógico (números); inovação, identificada na sua constante busca pelo novo, na abertura a mudanças; e materialismo, na busca por uma vida próspera e ao mesmo tempo excitante e conforto material (dinheiro).

A primeira decisão de sua trajetória profissional identificada refere-se à escolha pelo curso e local onde faria a graduação, ficando marcada por uma ruptura familiar e pela busca independente de sustentação financeira pela escolha não estar alinhada com as expectativas de seu pai. Nessa decisão identifica-se o valor da masculinidade proposto por Hofstede (1980) presente na dimensão da racionalidade proposta por Hambrick e Brandon (1988). Este valor fica evidenciado na busca pela autoafirmação, que conseguiria sozinho independente da ajuda de seu pai.

Eu tinha brigado com meu pai, provar para ele que eu podia fazer sozinho, a minha maior luta era comprar um carro sport top de linha para mostrar para meu pai que eu dei certo, sem a ajuda dele (Gestor A, comunicação pessoal, 01/08/2013).

Permeando toda a sua trajetória evidenciou-se que face às suas dificuldades, o Gestor buscava na literatura fontes para seu auto-desenvolvimento e explicações para seus comportamentos e atitudes, evidenciando a dimensão da racionalidade, nos valores da intelectualidade (estudioso).

Outro livro é de William Ury, ele é de um programa de negociação de Harvard. Ele fala que uma negociação não é uma negociação de vencedor e perdedor, é sim uma negociação de interesses contra interesses. Se os interesses se alinharem, as pessoas não precisam brigar [referindo-se ao que as pessoas esperam em uma negociação, que defendem seus interesses e tentam tirar vantagem] (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

Eu li um livro que se chama *Blinck*, ele fala o seguinte, todas as decisões que você toma: noventa por cento das decisões que você toma você já tomou ela na primeira vez, nos primeiros cinco segundos de contatos com problemas ou com a pessoa. Se você conheceu uma pessoa, se você sentiu que ela é meio mau caráter, noventa por cento de chances você estar certo e você não vai se surpreender ao contrário. E eu comecei a acreditar muito nisso, então eu comecei ouvir um pouco a minha intuição [referindo-se a intuição em suas decisões, ao *feeling* no campo estratégico] (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

No decorrer dos eventos passados em sua vida, percebeu-se com o tempo uma maior ênfase aos valores relacionados a dimensão do materialismo, representada pelo valor dinheiro, a busca por uma vida confortável e ao mesmo tempo excitante. Este valor fica mais evidente em sua história de vida a partir de seu casamento, onde segundo

o Gestor A ele deixa de ser sozinho para ser uma família que depende dele. Na perspectiva organizacional, este valor passa a influenciar suas decisões, pois a continuidade de seu negócio em termos financeiros reflete diretamente nesta nova fase de sua vida. Ao longo de sua história é possível perceber que até uma etapa de sua vida as decisões eram tomadas de forma mais impulsivas e sem calcular as devidas consequências, como o brusco rompimento da primeira sociedade e a saída dos empregos com o objetivo de abrir seu próprio negócio, porém sem calcular corretamente as questões financeiras de subsistência. Estes valores ficam evidentes no rompimento da segunda sociedade e redirecionamento do seu negócio, em que o caixa da empresa foi minuciosamente analisado se suportaria financeiramente a decisão e por quanto tempo.

Identificou-se ainda a dimensão do dever em seus valores de origens familiares, sendo que valores como honra e dignidade são considerados nas decisões tomadas pelo Gestor. Neste aspecto ressalta-se a crença de “tudo que vai, volta”, ou seja, se fizer algo bom terá como retorno algo bom, porém se fizer algo errado as consequências serão colhidas.

Minha mãe queria que eu fosse uma pessoa honesta e não usasse drogas, se eu fosse inteligente ou qualquer outra coisa não interessava. Ela sempre falava isso, várias vezes: não buscar os caminhos mais fáceis. (...) minha mãe mandava devolver lápis de coleguinha sabe, desde criança foi muito forte (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

(...) “carma”, não sei se você já ouviu falar do vai e volta? Isso é forte pra caramba pra mim, desde quando eu era coroinha, (...), a igreja foi uma influência porque o que aqui se faz, aqui se paga (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

Outro aspecto percebido nos relatos do Gestor A refere-se ao conflito de valores nos processos de contratação e demissão: a demissão pelo envolvimento emocional versus competências da pessoa e a contratação pela relação conflituosa entre a competência e o dever, nos valores relacionados a integridade, relação de reciprocidade, confiança (HAMBRICK e BRANDON, 1988).

Eu sou amigo dessas pessoas, eu quero que elas sejam sorridentes, que elas me tratem bem e que eu as trate bem e tal. Isso atrapalha às vezes o estilo de gestão. Quando eu tomei essa decisão [lógica da empresa

para boutique], eu tive que diminuir parte da equipe, ficar só com aquelas necessárias. Eu ficava pensando “será que eu estou ficando com essa pessoa porque ela é minha amiga ou eu estou ficando com essa pessoa porque ela é mais competente dentro do plano de negócio que a gente desenhou e tal” (Gestor A, comunicação pessoal, 30/11/2013).

Eu voltava para casa pensando isso, bom aquele cara é uma mala, mas esse cara, dentro de um plano de negócio faz sentido. Aí eu decidi que tem que ter as duas: eu nunca vou optar. Então isso dificulta para “caramba” quando for contratar e limita o crescimento [do negócio]. (...) é o melhor cara do mundo, o cara que eu odeio, mas vou ter que contratar ele um dia, então para eu ter uma empresa que faz volume, que faz linha de produção vou ter que fazer isso (Gestor A, comunicação pessoal, 30/11/2013).

Nestes conflitos de valores evidencia-se que o valor da competência (dimensão da racionalidade) se sobrepõe em ambas as decisões, ao buscar os números busca o que é consistente, racional e lógico como critério de decisão. Ainda dentro deste aspecto, percebe-se as influências das áreas funcionais nas decisões do Gestor, conforme apresentado por Hambrick e Mason (1984) e Finkelstein e Hambrick (1996), evidenciou-se forte influência da área financeira (curso de economia e experiência no banco de investimentos), pois o gestor tende a consultar o fluxo de caixa para suas tomadas de decisão e o impacto de seus investimentos antes de qualquer outra análise. Percebe-se ainda que sua experiência na captação de recursos (aspectos de marketing – na Fundação) influenciou na definição de uma das atividades de seu negócio: investimento em *startups* que têm como estratégia: inovação e desenvolvimento de novos produtos.

Infelizmente é, eu digo infelizmente porque é um princípio meu, mas é uma coisa que às vezes você tem que ser mais frio e uma amizade não pode ser abalada porque você mandou a pessoa embora, aí não era amizade, entendeu? Às vezes eu tenho uma visão errada do que é amizade e do que é coleguismo. O coleguismo não dá para mandar mesmo, a pessoa fica brava. Se ela é sua amiga, ela vai entender suas razões (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

Existe uma relação de felicidade e de compaixão que o relacionamento traz, são duas coisas importantes. Se eu tiver que um dia escolher uma entre elas, eu vou para o número, que o número é correto. Me incomodaria muito ter que fazer isso (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

No campo das estratégias, o Gestor A pontuou que considera seu *feeling* / intuição para a tomada de decisão. Essas decisões referem-se a abertura de novos negócios e não necessariamente a condução destes após implementados, onde o plano de negócio e orçamento desempenham um papel importante em sua continuidade.

A gente vê os investidores, a gente vê o mercado, a gente vê um monte de coisa ao mesmo tempo, é meio caseiro o negócio. Isso eu já ouvi de donos multinacionais bilionárias que são clientes meus [quando se referem a ser um processo caseiro]. (...) eu não pego ferramentas na hora e faço uma análise consistente. É muito *feeling* no campo estratégico, é muito feeling. O resto é para basear, é para dar consistência, mas a decisão já foi (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

Na literatura sobre processo decisório, este tipo de decisão e comportamento é muito comum em empreendedores, donos do seu próprio negócio, pois possuem excesso de otimismo e confiança, o que os leva a investir em atividades de alto risco (SAES; MARTINS, SCHNAIDER, 2013), como é o caso do ramo de atividade do Gestor A. No decorrer de sua trajetória identificou-se a dimensão da inovação, abertura ao novo, coisas novas, evidenciado em cada mudança enfrentada pelo Gestor A.

Com influência de suas experiências passadas e orientações de executivos que são seus clientes com mais tempo de experiência, o Gestor vem buscando ferramentas que sistematizem suas decisões, conferindo ao processo aspectos mais objetivos e um modo menos “caseiro” de tomar decisões. Dentre essas ferramentas citou o plano de negócios e seu orçamento.

Eu aprendi com meus clientes, os caras mais experientes que eu, os caras que já fizeram negócios maiores que os meus, mais bem sucedidos do que os meus, para eles isso [o plano de negócio] é muito forte (...), eu lembro em vários momentos de isso ser colocado como uma coisa importante, uma coisa premiada. O cumprimento ou não. Fez parte do meu treinamento [experiência nas outras organizações], todos os orçamentos foram muito fortes, e a gente tinha que respeitá-los. Era uma forma simples de evitar problemas, porque ali estão condensadas várias coisas que podem dar problemas, em vez de você controlar vinte variáveis, controla uma delas que congrega as vinte (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

Assim, o Gestor A tem atualmente como guias no processo de tomada de decisão o plano de negócios de sua empresa (ou do projeto em execução) e o orçamento.

Eu digo que sempre tem coisas meio mantras sagrados aqui dentro: o orçamento e o *pipepline* de projetos(...). Se as decisões que foram tomadas comprometeriam o mantra, eu já me preocupo (Gestor A, comunicação pessoal, 30/11/2013).

Aqui internamente eu tenho uma coisa que esta muito além de mim que é o plano de negócio, então é fácil para eu tomar uma decisão porque é só olhar para o plano. Tá fora do plano, não vou tomar essa decisão. Muitas vezes até eu me contrário (...). O plano é meio sagrado para a gente, mas a gente tem que meio avaliar: será que o plano está errado? Não, a gente gastou tanto tempo no plano que dificilmente a gente vai contrariá-lo (Gestor A, comunicação pessoal, 30/11/2013).

Quando questionado em que momento de sua vida profissional o plano se tornou um “mantra sagrado”, o Gestor respondeu que foi no momento em que percebeu que as ações precisam ocorrer uma após a outra, dentro de um foco e com objetivos estabelecidos. Esta descrição remete à literatura de processo decisório como um conjunto de etapas, conferindo objetividade ao processo (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976; NUTT, 1993; 2010).

Quando eu comecei a empreender e quando eu comecei a perceber que tem que ser um passo depois do outro. É fácil a gente perder o foco, então o guardião do foco, o guardião da missão é um plano de negócio; primeiro que ele é um elo de conexão entre as partes que estão participando do projeto e ele é um elo para você não perder o caminho em relação seus objetivos, pode ser que a gente mude os objetivos, não tem problema, mas a gente faz outro plano de negócio (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

O plano de negócios é ainda utilizado pelo Gestor para atenuar características pessoais que podem influenciar no desenvolvimento das suas atividades profissionais, como a falta de foco e a indisciplina.

O plano de negócio, por exemplo, se eu trabalhei tanto por um plano, eu vou seguir ele muito, não cegamente, mas eu acredito nele. Então eu acredito no esforço do planejamento coletivo entendeu, se a gente gastou tempo para planejar, vamos tentar. Porque eu não sou muito disciplinado, eu não sou um cara disciplinado pelo perfil mesmo, sou muito aéreo e tal, então eu preciso ter planos para que me mantenham no trilho. Eu adoro plano, eu acredito em plano (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

Segundo o Gestor A, ele tem consciência das influências que algumas de suas características pessoais exercem sobre seu negócio e por esse motivo busca se cercar de guias e de pessoas com características diferentes, complementares as suas.

Busco nas pessoas a minha complementaridade, naquele momento estava muito claro minhas deficiências. Quando você é empreendedor, na hora que você está empreendendo, fica muito claro onde você é fraco e onde você é bom. Como você tem que chutar, bater o escanteio e cabecear (...), e não sou um bom goleiro, mas eu sou um bom cabeceador. Entendeu? Na empresa quando eu tinha minha função, eu era o cara, empreender é diferente. Se eu não sou bom nisso, mas sou bom naquilo. Então é uma visão de complementaridade (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

Essas experiências refletem na importância da construção do Plano de Negócio para o gestor, pois este além de ser um norteador para as decisões deixa as regras do jogo explícitas, ou seja, as regras são estabelecidas anteriormente as decisões.

#### **4.1.2 Identificação e Análise das Decisões Organizacionais**

A primeira decisão analisada refere-se à troca de um fornecedor. Esta decisão não se configurou como estratégica seguindo os critérios estabelecidos nesta pesquisa, porém por meio desta decisão foi possível identificar valores do Gestor A e como estes influenciaram tanto na decisão quanto no processo de implementação da decisão tomada. As outras 2 decisões analisadas na sequência foram classificadas como estratégicas: 1) mudança da estratégia de captação de recursos humanos enquanto atuava em uma Fundação, impactando nos resultados organizacionais e 2) mudança do foco estratégico da empresa em que atua atualmente, impactando os resultados financeiros e a sobrevivência da organização.

A primeira decisão analisada refere-se à troca de um fornecedor que além de não entregar o acordado, estava descumprindo os prazos estabelecidos.

Eu tinha um fornecedor muito bom, e esse fornecedor foi fundamental para o processo de expansão da empresa, foi fundamental. (...). Quando eu fui tocar o plano [de trabalho], eu tive muito claramente que tomar a decisão de dispensar. A dispensa foi uma decisão que

influenciou várias pessoas. (...). Para tomar essa decisão eu só falei com as pessoas, eu não olhei nada. Foi assim, uma decisão de conversa e eu não falei para as pessoas qual a decisão que eu ia tomar, eu falava sobre o processo e via a percepção da pessoa e fui captando, captando e tomei a decisão. Quando eu dispus a decisão no conselho, o conselho aprovou a decisão, viu que ela tinha toda a consistência de uma decisão bem tomada.

Questionou-se ao Gestor A o que ele havia considerado para dispensar o fornecedor, que aspectos estavam em desacordo com as necessidades da Empresa.

(...) a gente combinou, vamos fazer o alfabeto e de repente no meio do alfabeto você coloca uns números romanos, que foi bacana, mas metade deles não serviu para nada ou atrapalhou até o processo, então eu falei: “cara, porque você não conversou comigo antes”, eu não ia ir contra, mas fala. Para um cargo de confiança isso é muito importante. Então eu falei, cara num plano onde a confiança é o pilar central do processo, eu toco outras empresas, eu preciso ter confiança. (...) Eu tinha uma demanda na verdade, eu tenho um resultado a cumprir. O que eu percebo é o seguinte: eu não vou atingir o resultado, entendeu, eu não vou atingir, o resultado é cem e eu não vou atingir cem, e se eu não atingir o resultado, uma série de outras coisas caem lá na frente (...) então se eu falei que ia entregar o projeto em dezembro, ele tem que ser entregue em dezembro, e se eu não entregar em dezembro já fura meu budget, então ele já fica um mês atrás do outro e as coisas não vão andando juntas (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2014).

Nestes relatos evidencia-se a dimensão da racionalidade, nos valores da capacidade/efetividade e a dimensão do dever, no valor da confiança. Com o atraso na entrega de um projeto, o Gestor A poderia ter sua capacidade / efetividade questionada pelo conselho de administração e a quebra da confiança na relação com o fornecedor levou ao rompimento do contrato de trabalho. Para o Gestor A, o fornecedor tem a obrigação de entregar o que foi acordado ou até mesmo entregar algo a mais.

Primeiro a gente chama de cláusula do seu Farias aqui, eu pedia A ele me entregava A, mas eu tinha que pedir o A, e isso para um gestor é terrível. Eu tenho que chegar na empresa e o alfabeto tem que estar pronto entendeu, se não estiver pronto, pergunte, mas tem que esperar eu pedir o A, mas agora eu mando B, agora eu mando C (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2014).

Buscando aprofundar a decisão solicitou-se ao Gestor A que relatasse o processo de implementação, e neste relato identificou-se o valor do prestígio na preocupação em como esta decisão impactaria em sua imagem perante os demais.



Dentro do processo, eu fiquei no meio tentando proteger para que ninguém se queimasse e se eu fizesse diferente alguém ia se queimar, alguém ia chamar o outro de incompetente entendeu, e ninguém chamou, então todo mundo achou bacana, decisão legal. Todo mundo saiu feliz da decisão, todo mundo entendeu que era melhor para todo mundo e tal. Se eu não tivesse tomado essa postura, eu poderia ter mudado e essa decisão seria menos drástica, mas nem todo mundo sairia feliz, eu teria que apontar erro, eu teria que apontar uma certa desconfiança, entendeu?!, então isso não ficaria legal para nenhum dos lados (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2014).

Eu saí um pouco fadigado do plano, cansou o processo, foram três, quatro semanas que eu tirei férias depois, eu tive que sair porque eu estava esgotado, porque era um liga aqui, liga lá, e isso me deixou cansadíssimo porque eu tinha que estar sempre com todo mundo alinhado (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

(...) minha imagem foi impactada. (...) eu preservei um certo grau de relacionamento, mas sai um pouco machucado. Eu atravessei um fogo que eu não precisaria ter atravessado (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

Conforme se evidencia nas falas do Gestor, um processo de troca de fornecedor, que seria uma decisão objetiva considerando o não cumprimento de prazos e outros possíveis desvios, tomou proporções ainda maiores devido a sua preocupação em como os outros iriam ver e perceber a demissão e em como isso impactaria em sua imagem, tanto perante o conselho como gestor como perante os demais envolvidos, fazendo com que aspectos subjetivos se sobrepusessem aos aspectos objetivos na maneira como a decisão foi comunicada. Como consequência do processo, o Gestor saiu fadigado e precisou se afastar das atividades da empresa para se recuperar e voltar ao trabalho.

Nesta decisão identificaram-se presentes os valores relacionados às dimensões do dever e do poder. Valores ligados à obrigação do fornecedor “deduzir” o que foi pedido e entregar, além disso, expectativa de lealdade do fornecedor; e valores ligados à sua imagem perante as outras pessoas, o seu prestígio, ou segundo o conceito proposto por Rokeach (1973) o reconhecimento social, valor ligado ao respeito e admiração das pessoas para si.

A outra decisão organizacional relevante identificada na história de vida do Gestor A refere-se à mudança da estratégia de Captação de Recursos quando este ainda atuava na Fundação.

Lá tinha uma que era bem polêmica inclusive, que era a captação técnica e não técnica, então tinha uma linha da captação do afago sabe, “olha que lindo seu cabelo hoje, seus olhos não sei o que”, e isso era muito forte e eu fui para uma linha da área mais técnica e olhar para a pessoa, e falar “Fulano olha isso, se você não vier olha a oportunidade que você está perdendo”, então isso foi muito forte na estratégia inteira, na captação da Fundação, não sei se mudou, hoje em dia não sei, mas a gente captou muito dinheiro graças a isso, a gente ficou por cima da carne seca, a estratégia era completamente diferente, como a empresa é hoje, você não vê uma vendedora falando compre o batom, compre o batom que você está feia, não, você fica mais bonita com o batom do [nome da empresa] (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

A mudança de estratégia ocorreu no período de licença maternidade da diretora, onde o Gestor A ficou responsável pela área. Segundo o Gestor, a decisão não agradou aos diretores, porém agradou o presidente pelos resultados obtidos. Evidencia-se nessa decisão a presença do valor de mudança / risco, pois a decisão tomada não estava nas estratégias da organização, mas foi tomada pelo Gestor em conformidade aos objetivos da Fundação: aumentar a captação de recursos. Segundo Simon (1979), os objetivos da organização podem ser considerados pelos indivíduos como premissas às decisões éticas dentro das organizações. Identificou-se ainda o valor da masculinidade, caracterizado pela autoafirmação ao implementar sua estratégia técnica “nunca venda, seja comprado” e o valor da capacidade / efetividade, compreendidos na dimensão da racionalidade proposta por Hambrick e Brandon (1988).

Isso foi muito forte na estratégia inteira de captação da Fundação (...). A gente captou muito dinheiro graças a isso, (...), a estratégia era completamente diferente (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2013).

Nesta decisão identificaram-se as dimensões da inovação, busca pelo novo, e a dimensão do poder, no prestígio que aquela mudança traria e trouxe para sua imagem.

Você sabe quem é o diretor de captação hoje? Pois é, eles não fazem questão de saber, a fundação é maior que isso, isso incomodou muita gente lá dentro, pois era o [nome do Gestor A] da fundação. Até os convites não vinham mais para o gerente do fundo de captação da fundação, os convites vinham ao [nome do Gestor A] e isso incomodou bastante (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2013).

Outro aspecto que influenciou nessa decisão foram as experiências passadas, em especial a do banco.

A forma como os projetos eram vendidos dos outros trabalhos, eu tinha um chefe antes, que ele falava assim, “nunca venda, seja comprado”, essa era a frase dele e isso ficou, ele falava duas coisas: ele falava isso, e numa negociação tudo que você falar não a pessoa vai pedir, então se eu falar não pronto é isso que ela vai querer. Então ao contrário, nunca venda seja comprado, então nunca mais a gente vendeu projeto, a gente era comprado. Muitas vezes eu não pedia dinheiro eu ia para a reunião falava bem da fundação, mas no dia seguinte eu pedia, então triplicou a captação (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

O Gestor A pontuou que os resultados também foram alcançados por uma característica pessoal sua, de construir relacionamentos mais próximos com as pessoas.

Eu era mais quente na relação, eu chamava o cara pelo nome, eu não afagava, mas eu criei um laço de relacionamento. Então eu li um livro do Dale Carnegie, “Como fazer amigos e influenciar pessoas”. O livro é bobo, mas é fantástico. E ele falava, construa uma ponte para as pessoas atravessarem com o carro, se não o carro vai afundar no rio. Então tem vários casos de eu chamar a pessoa pelo nome. Eu criava essa conexão com a pessoa (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

Na continuação deste relato identificou-se o valor do prestígio, do reconhecimento social conforme o conceito de Rokeach (1973).

(...) eu era o único que chamava Dr. X [presidente da Fundação] e até hoje o Dr. X me encontra e fala [diminutivo do nome do Gestor A]. Eu criava essa conexão com a pessoa, isso é bem meu mesmo, “olha que legal, como você está?” e depois falava do assunto da reunião e tal. Tanto que eu adotei um nome, [nome de assinatura profissional, as pessoas me chamam de [diminutivo do nome do Gestor A], eu não quero ser o [nome do Gestor A, eu não quero que me diminua, eu quero que me conecte com a pessoa, quais são os canais de conexão (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

Assim, a nova estratégia foi elaborada com base nas experiências passadas, suas características pessoais e pelo valor do prestígio do Gestor A. Outro aspecto identificado por alguns autores trata-se do dever que alguns indivíduos apresentam em

relação aos objetivos da organização em que atuam, como no caso do Gestor A, se estava na área de Captação de Recursos, seu objetivo era captar mais recursos e consequentemente alcançar o prestígio por meio de conexões pessoais estabelecidas com as pessoas, porém esse valor não foi evidenciado em outros relatos sobre a mesma decisão.

Com base em suas experiências o Gestor A relatou que em suas decisões busca integrar o que ele considerava de positivo nos modelos adotados pelas empresas em que já atuou, criando assim um modelo para auxiliar nas decisões, onde as regras são claras desde o início.

Dentro da Fundação, por exemplo, o sistema de tomada de decisão lá era muito truncado e era muito pouco subjetivo. Então, às vezes a visão estava clara do que era certo e a gente não conseguia fazer, porque era muito burocratizado o processo. Já o do banco, as coisas não eram muito claras, as regras do jogo não eram muito claras. Então por exemplo, vai começar um projeto, como é que vai ser feito esse projeto? As coisas não eram muito claras entendeu? Então, eu lembro de casos da empresa ganhar milhões e eu não ter nada na época do banco (...), expectativa frustrada é pior do que qualquer outra coisa (Gestor A, comunicação pessoal, 30/04/2014).

Segundo estudos de Miner, Gong, Baker e O'Tole (2011), os gestores tendem a reimplantar rotinas baseadas em suas experiências anteriores em outras organizações, tanto da maneira como as vivenciaram, como recombinação de rotinas, ou parte delas, que consideram importantes e úteis.

A outra decisão estratégica analisada refere-se ao foco estratégico de sua empresa, tanto no que tange à sociedade, finalizar uma sociedade para iniciar outra, quanto aos serviços prestados ao mercado. O Gestor A descreveu como sendo duas decisões estratégicas, porém no decorrer das entrevistas percebeu-se que se tratava de uma grande decisão: o futuro do seu negócio, e que isso implicaria em uma série de decisões que culminariam na mudança da estratégia da organização.

A primeira decisão relacionada a mudança de foco foi o término da atual sociedade que estava desalinhada com seus objetivos profissionais e com os objetivos ao qual a empresa havia sido criada.

A primeira foi uma decisão pessoalmente difícil, pessoalmente eu senti por mais que eu soubesse que a razão era correta, a decisão pessoalmente era difícil, porque era amigo (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

Quando questionado como havia percebido a necessidade de mudanças, o Gestor respondeu que foi a partir do momento em que estava perdendo oportunidades pelo desalinhamento de objetivos com seu sócio.

Fui perdendo oportunidades, várias oportunidades passaram, e ao mesmo tempo também eu conheci outras pessoas (...). Ao mesmo tempo em que eu via várias oportunidades passando eu precisava obter foco (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2014).

Outra influência evidenciada foi a volta de pessoas já conhecidas do Gestor A, como um antigo chefe (Gestor B), ao longo do processo, que trouxeram a possibilidade de novos negócios, além de impulsionar seus objetivos de trabalhar com investimentos de alto impacto, de risco.

Quando eu me formei em economia, eu queria transformar o mundo, de que forma? Através do mundo dos negócios (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

A segunda decisão relacionada à mudança do foco da empresa refere-se aos serviços que a empresa iria oferecer e para qual público.

A segunda decisão foi de estudar o mercado, posicionar a empresa estrategicamente. Se o mercado continuaria comprando, se o mercado entenderia essa decisão, foi quando a minha empresa se tornou uma boutique, então era uma decisão entre fazer muito com preço médio e ganhar muito dinheiro, fazer em linha de produção (prateleiras), ou fazer serviços personalizados. Isso pressupõe dizer não para algumas coisas, então aí que eu acredito que o não é pior do que o sim (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

Na decisão analisada, percebe-se a influência da dimensão da inovação, representado pelo valor da mudança, da abertura ao novo. A inovação também é identificada quando o Gestor A coloca a sua empresa com produtos de vanguarda tecnológica.

Dizer sim para algumas coisas é muito fácil, eu podia falar, vou ganhar muito dinheiro e fazer muita coisa, só que eu ia perder

qualidade, perder sofisticação e tem que ficar na vanguarda do negócio. Aqui [novo foco] não, aqui eu perco alguns projetos, mas eu consigo cobrar mais alto, mas também fico na vanguarda da tecnologia e estou com serviços de primeira linha. Então essa decisão estratégica foi muito difícil de tomar (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

Dentro deste novo foco de boutique, “poucos clientes, mas bons”, a mudança foi impulsionada também por questões pessoais, influenciada pela busca por uma vida confortável (dimensão do materialismo).

Isso foi muito claro, em novembro porque eu não consegui tirar férias, o meu telefone não parava de tocar, o meu casamento começou a balançar, e comecei a sentir que algo estava errado, aí eu parei, espera aí, eu tenho que trabalhar bem, não trabalhar muito, não quer dizer que eu não vá trabalhar muito, mas meu trabalho tem que ser muito bom (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

Ou seja, a decisão por mudar o foco da empresa deu-se pelo desalinhamento dos objetivos de seu atual sócio com os do Gestor A (independente da questão financeira), foi impulsionada por questões pessoais influenciadas por uma crise no valor da busca por uma vida confortável e ao final consolidada por uma nova sociedade.

(...) foi difícil sair de um ponto porque eu estava ganhando muito dinheiro, então eu tive que pensar de novo se, tomar as decisões em relação à qualidade, a minha qualidade de vida, o ritmo de vida que eu queria ter ia diminuir o meu ritmo financeiro e eu teria que me adequar a isso (Gestor A, comunicação pessoal, 21/11/2013).

Assim, a decisão de mudança de foco da organização foi influenciada pelas dimensões da inovação e do materialismo do Gestor A, conforme seus próprios objetivos e ambições de aumentar o impacto do seu trabalho. A decisão foi influenciada pelas experiências anteriores, desde a primeira organização em que foi sócio atuando com negócios de impacto em comunidades, logo após o banco com reservas de carbono e a Fundação com reservas ambientais.

Decisões organizacionais sem efeito estratégico como a troca de um fornecedor, cujo objetivo definido para um fornecedor é a entrega do que foi acordado (quantidade, qualidade, prazo) e integridade em suas ações, o Gestor A buscando preservar sua imagem optou por um processo mais longo e demorado de convencimento de que aquela era a melhor decisão que juntamente com outras evidências encontradas nos

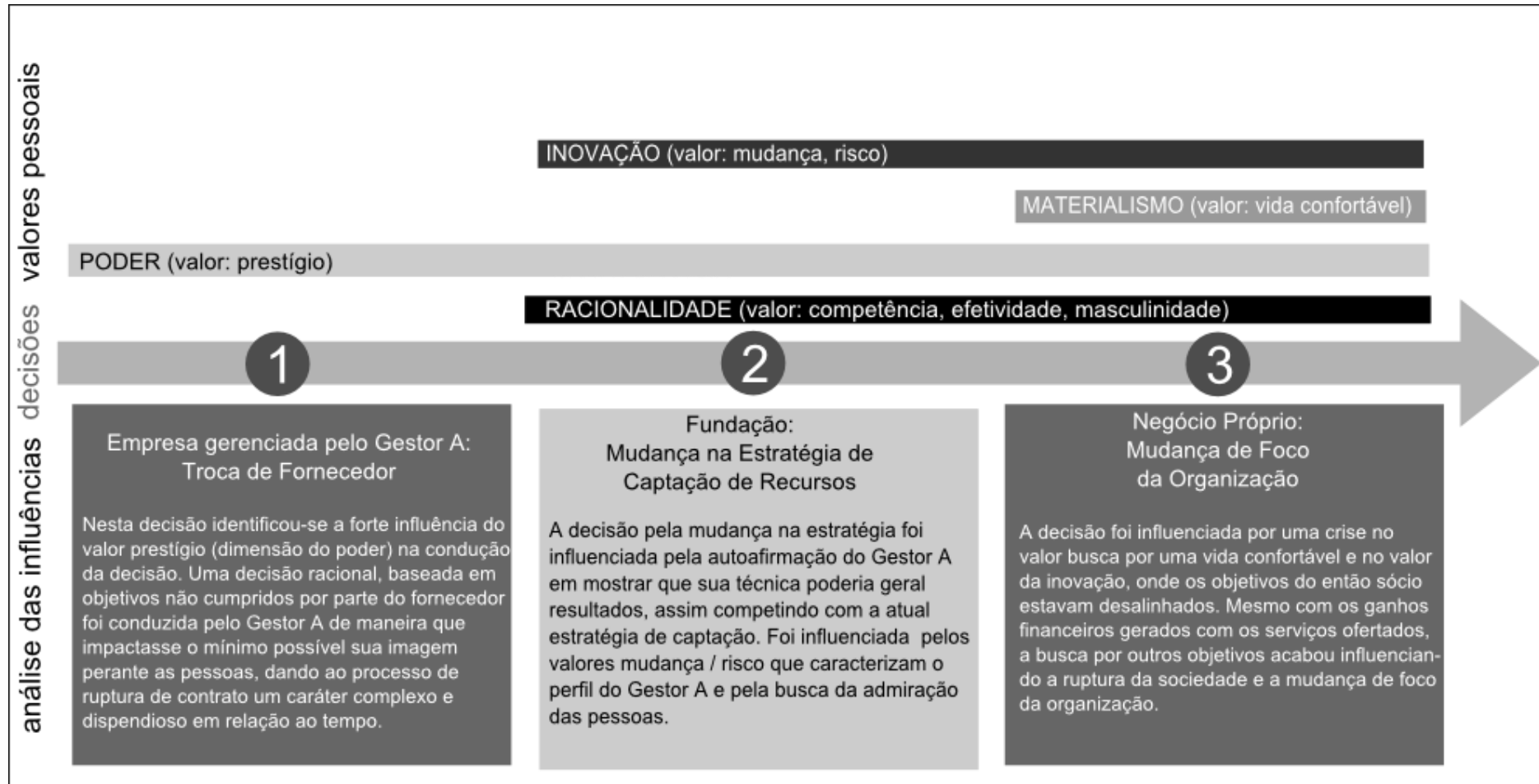
relatos, como a necessidade que o Gestor A tem de ser bem quisto pelas pessoas, de ser admirado, caracterizado aqui como prestígio, valores presente na dimensão do poder, influenciaram a condução da decisão.

Conforme evidenciado, as decisões organizacionais tomadas pelo Gestor são influenciadas por seus valores, com ênfase nas dimensões da racionalidade, da inovação, do materialismo e do poder. Na perspectiva de Rokeach (1973) poderíamos considerar que o Gestor A apresenta como valor instrumental a racionalidade para alcançar o materialismo e o poder. Dentro da proposta de Hambrick e Brandon (1988), os valores propostos por Rokeach (1973) não foram considerados na dimensão da inovação.

Na perspectiva de associações entre os valores dos executivos e os atributos organizacionais propostos por Hambrick e Brandon (1988), considerando a dimensão da inovação do Gestor A presente nas decisões organizacionais o processo decisório se caracterizaria pela espontaneidade e pelas decisões externas aos canais formais, atributos evidenciados nas decisões analisadas conforme os relatos do Gestor A.

Na Figura 7, apresenta-se uma síntese da influência dos valores do Gestor A presentes nas decisões organizacionais analisadas.

Figura 7: A influência dos Valores do Gestor A nas decisões organizacionais



Fonte: elaboração própria.



## 4.2 Gestor Estratégico B

O Gestor Estratégico B tem 49 anos, é formado em Economia e possui um MBA em Finanças. Atualmente é proprietário de uma empresa de Gestão de Patrimônios (Empresa Beta) e sócio diretor da Empresa Alfa. Possui conhecimentos técnicos nas áreas de mercado financeiro, gestão de patrimônios e investimento em novos negócios.

### 4.2.1 História de Vida do Gestor Estratégico B

*Quando eu tinha 15/16 anos mais ou menos eu tinha um sonho que era ser um executivo internacional e viajar o mundo fazendo negócios. Eu não sei por que na minha cabeça esse era o meu sonho, eu achava muito bonito, chique. Eu achava uma coisa bastante interessante, um dia você está em Nova York, no outro dia você está em Paris, outro dia você está em Londres, e aquilo me seduziu bastante. Eu comecei a montar toda a minha formação tanto educacional quanto profissional focando nisso. Então o que aconteceu? Eu fiz economia. O curso de economia me abria a cabeça para eu entender o mundo, entender a macroeconomia, entender as questões que estavam girando em torno do mundo e seus impactos no Brasil. Essa era a primeira, o início da minha formação. Quando eu terminei a faculdade, eu entendi que eu tinha que sair de Curitiba para buscar uma formação para atingir o meu grande objetivo, então eu me mudei para São Paulo. Em São Paulo eu comecei a fazer um curso na USP, na parte de administração, logo em seguida achei um estágio. Um professor me convidou, eu fiz um teste e fui aprovado para um estágio numa empresa de Logística e Planejamento Estratégico. Fiquei em São Paulo durante três anos trabalhando nessa área, fiz projetos para a Sadia, Coca-Cola, Monsanto, Alcoa que foram projetos maravilhosos que me deram uma excelente formação. Eu tinha uma base crua e eu comecei a entender modelos de decisão porque quando você está numa consultoria, você tem que levar muita informação porque você*

muda a rotina da empresa e você tem muita disputa interna, você vem de fora e traz uma ideia, dentro da empresa existe uma reação muito grande. Então estes três anos eu era muito jovem, morando sozinho em São Paulo me deu uma qualificação excepcional. Aí quando terminei esse ciclo que três anos achei que era o momento de morar no exterior. Terminei o namoro, pedi demissão na empresa, vendi meu carro, vendi título do clube, peguei o dinheiro e resolvi ir para os EUA, tinha um inglês muito fraco. Falei não, preciso começar pelo inglês. Aí veio minha primeira frustração na vida. Eu tomei uma decisão muito radical, uma decisão muito difícil, onde mudei completamente meu direcionamento. Eu tinha uma carreira super promissora em São Paulo. Em três anos eu consegui ser gerente dentro de uma empresa, eu com 23 anos já era gerente, com 27/28 eu poderia ser um diretor e troquei tudo aquilo por uma aventura nos EUA, para aprender a falar inglês e para poder realizar meu sonho de um dia ser um executivo internacional. E para minha frustração quando cheguei nos EUA, eu não me comunicava em inglês e comecei a sentir esse drama. Eu não sabia, mas fui dividir um quarto com um árabe, com os hábitos totalmente diferentes do meu e aquilo foi um choque muito grande. Aí veio na cabeça o seguinte: tomei uma decisão errada, larguei tudo por uma aventura e agora estou frustrado e passei durante um mês muito chateado, mal, enfim repensando na vida. Até que um dia eu pensei comigo o seguinte: tenho que decidir: ou eu fico ou eu volto, mas como eu estou eu não posso ficar. Aí minha decisão foi o seguinte: vou ficar então, já que eu vou ficar agora tenho que ficar bem, daí tentei melhorar o astral e foi muito bom. No fim, foi a melhor decisão que eu tomei na minha vida, porque a partir daquele momento eu comecei a enxergar o meu propósito de estar no EUA, então comecei a me aprofundar no inglês e estudar. Eu era extremamente disciplinado no estudo de inglês, meus amigos queriam sair para festa eu ficava estudando, final de semana eles iam passear eu ficava estudando, porque eu era muito

obstinado, eu era muito focado na ideia de falar o inglês fluente, falar um inglês muito bom. Em seis meses eu estava com o inglês bom, aí fiz um teste de inglês, entrei no college, fiz seis meses e então fiz o toefl test e consegui me qualificar para conseguir entrar na universidade da Califórnia, onde durante um ano eu fiz um curso de gestão, não era um MBA, um mestrado, mas um curso desses de educação continuada que a gente tem vários aqui, foi maravilhoso, o rendimento foi excelente. Esse curso abordou muito a tomada de decisão, um curso muito focado nisso, até fui de gravata para a reunião, postura que você tem que ter em reunião, se você por o braço assim, se a pupila do teu olho dilata ou não, então era um curso muito bacana eu aproveitei demais o curso. Passaram dois anos, meu inglês já estava fluente, eu já estava bem, tinha vencido aquela etapa da minha vida e eu tinha duas alternativas: ou eu iria para a Espanha fazer um estágio que eu tinha conseguido pela universidade ou voltava para o Brasil. Eu pensei, não, mais uma decisão difícil na minha vida e optei em ir para a Espanha. Aí liguei para os meus pais e falei mãe, pai é o seguinte eu estou indo para a Espanha, não vou nem para o Brasil vou direto dos EUA para a Espanha. O mais difícil foi carregar os meus livros, eu tinha uma quantidade de livros enormes que eu estudei durante a universidade e não queria me desfazer dos livros porque foram caros e livros excepcionais, então lembro que a minha mala de roupa era vazia, mas de livro era muito peso. Cheguei à Espanha fui morar numa cidade chamada San Sebastian e ficava mais ou menos uns cinquenta quilômetros da cidade onde eu iria trabalhar. Consegui alojamento numa casa de uma senhora, também o processo de adaptação muito difícil. Quando você toma essas decisões que tem esses impactos na sua vida é muito difícil, ainda mais você se questiona, eu fiz certo, era o momento, estava na hora de eu voltar para o Brasil, porque que, que eu vim para cá. E claro financeiramente eu tive o suporte da minha família, do meu pai, o meu pai é médico, coitado como todo médico do Brasil

tirando o cirurgião plástico, os médicos pagam muito imposto e tal, então assim meu pai pode me ajudar na medida em que ele tinha condições, mas eu tive que me virar muito sozinho. Então a minha estada na Espanha foi muito interessante, também porque logo eu entrei na nessa empresa de consultoria eu era Freelancer, então eles me chamavam para uma empreitada lá, para um projeto eu trabalhava umas duas ou três semanas e recebia por aquilo, e ficava mais uma semana esperando. Eles me chamavam de novo e eu mergulhava no projeto um mês e meio e terminava o projeto eu ficava esperando. Foi muito bom, foi uma experiência muito boa também, aí eu comecei a entender que aquele meu ciclo estava sendo completo, quer dizer eu sai de Curitiba para São Paulo, de São Paulo para os EUA, dos EUA para a Espanha, então assim eu comecei a ter a visão do mundo que eu queria, e achei que já estava preparado para começar a buscar o meu grande objetivo, que era ser executivo e trabalhar na área internacional fazendo negócios pelo mundo. Enfim voltei para o Brasil, aí eu tomei a decisão de voltar para o Brasil, achei que o ciclo já tinha terminado, um ano de Espanha. Quando eu cheguei no Brasil tive muitas ofertas de emprego rapidamente, imagina nos anos noventa uma pessoa com a minha qualificação era muito difícil, hoje é muito fácil, mas naquela época era mais difícil. Eu recebi um excelente convite para ser assessor da vice-presidente de um banco no Brasil, que estava sendo preparada para ser a presidente do banco. Então o que, que acontece, entrei como assessor direto dela e eu estava pegando carona no crescimento dela dentro do banco. Ela estava sendo cotada para ocupar a presidência do banco, sendo preparada para isso, e eu seguiria para a área internacional que era para onde eu queria. O banco me mandou fazer vários cursos no exterior, fiz curso no Texas, Carolina do Sul, fiz curso em Nova York, fiz curso em Atlanta, foi onde eu brinco que o banco quebrou, mandava o cara fazer tanto curso que uma hora não aguenta, né?!, mas enfim brincadeira. Eu comecei dentro do Banco realmente uma carreira muito boa,

muito próspera, eu estava com uma excelente qualificação. Senti que o meu crescimento dentro do banco se tornou muito rápido. Aconteceu que eu comecei a fazer alguns trabalhos internacionais para o banco. Já sempre com esse foco eu comecei a fazer uma ponte entre o banco e algumas instituições em Nova York, então eu comecei a ir para Nova York com frequência, aí era bacana chegava lá à noite tinha reunião, jantar e tal e eu comecei a entender que o meu sonho estava sendo atingido e tudo aquilo que eu lutei desde os dezesseis anos começou a se concretizar. Teve uma passagem que eu fiquei muito feliz, eu jantei com um pessoal de uma empresa de seguros, quando terminou o jantar eu sai do restaurante com eles, eles falaram, a gente contratou essa limusine para te levar para o hotel, aquilo para mim foi o máximo do máximo, em Nova York, jantando num restaurante e uma limusine contratada para me levar para o hotel. Eu fiquei num hotel bacana, por causa do banco, então tudo aquilo para mim era o início de um sonho que eu tinha projetado e que eu vinha construindo. Então as minhas decisões sempre foram com esse foco, só que entrou uma variável que eu não contava, a minha esposa. O quê que aconteceu? Quando eu estava nesse processo crescendo dentro do banco, eu estava vamos dizer caminhando rapidamente para me tornar um executivo internacional eu conheci minha atual esposa e um dia eu fui conversar com um headhunter de Curitiba muito conhecido, que se tornou amigo meu, mas na época eu fui discutir um assunto com ele profissional, que a gente precisava de um executivo e ele começou a me questionar e achou que eu tinha um perfil muito bacana. Ele começou a me entrevistar entre aspas e acabou que nos tornamos amigos. Um dia fui bater um papo com ele sobre o meu planejamento de carreira ele virou para mim e falou, olha vou lhe falar uma coisa, vai te doer, mas eu vou te falar: essa ideia de ser um executivo internacional e viajar pelo mundo é ilusão, tem um charme é lindo, mas é ilusória. Você já imaginou um domingo a noite você sozinho no aeroporto esperando o avião e teu filho recém-nascido aqui em Curitiba te esperando? Eu

falei, putz não pensei nisso. Pois é, é duro então eu vou te falar essa vida de glamour ela é bonita enquanto você não tem família, mas o dia em que você tiver família você vai sofrer demais. E aí aconteceu o seguinte: casei e comecei a ter que viajar, um dia estava aqui, um dia estava em Nova York, um dia estava Los Angeles. E aquilo começou a me incomodar, aí que começou a vir na cabeça o que ele me falou só que aí eu já estava com trinta anos e é como se realmente o mundo tivesse desmoronando. Durante quinze anos da minha vida, ou mais talvez, dez doze anos da minha vida, projetando a minha carreira eu vinha lutando por aquilo tomando decisões difíceis para atingir aquele objetivo e na hora que estava conseguindo alcançar, estava muito próximo eu descobri que não era aquilo, que aquilo não ia, que ao contrário, aquilo não ia, enfim não era a minha realização profissional e eu tive um choque bastante pesado. Aí vinha um questionamento: e agora estou com trinta anos, casado, tem os filhos, o quê que eu faço, por aonde eu vou?. Aí foi um trabalho muito difícil que eu tive na minha vida, tanto é que eu ajudo muitos jovens hoje, eu faço trabalho de orientação de carreira porque eu tive que me questionar com trinta anos para aonde eu ia. E aí vem aquele grande problema, você não consegue visualizar os caminhos. Aí eu estava em São Paulo, um dia eu fui para um evento em São Paulo representando o banco, cheguei no hotel a noite e comecei a me questionar também. Eu tive a sensação em São Paulo a mesma sensação que eu tive quando eu estava lá nos EUA, me olhei no espelho e falei: ou eu saio do banco e sigo minha vida ou eu fico aqui e não reclamo mais e continuo sendo funcionário do banco, pronto acabou. Aí eu mapeei peguei um papel e comecei a tentar colocar aéreas que eu tinha e que eu gostaria de trabalhar. Então continuei tentando colocar lá a área internacional, coloquei seguros, coloquei trabalhar numa multinacional, eu acho que coloquei umas quinze alternativas de trabalho que eu poderia me encaixar, que eu achava que o meu perfil poderia se adaptar pelo meu histórico e comecei a

dar nota de zero a dez para o meu conhecimento e pro meu interesse, então eu fiz um quadrinho bem simplesinho, por exemplo trabalhar na área internacional da seguradora do banco, eu colocava lá meu interesse, bom já caiu, o meu interesse já é cinco e o meu conhecimento com seguro é zero então caiu fora, vou trabalhar numa multinacional, vou cair na mesma coisa na área internacional. Aí eu comecei a perceber mercado de capitais que era uma coisa que eu tinha estudado nos EUA, eu tinha adorado, bolsa de valores, investimentos, aquilo me veio na cabeça meio sem querer, sabe aquele quando aquilo floresce e você não sabe da onde, pensei mercado de capitais, acho que é isso é o negócio aí eu coloquei lá também, conhecimento no mercado de capitais, zero e meu interesse dez. Eu pensei comigo, falei bom agora eu tenho que decidir o que vou fazer, então eu comecei a correr atrás do conhecimento. Nos anos noventa você não tinha muito curso disponível em Curitiba na área de mercado de capitais, até hoje não tem, são pouquíssimos que focam na área de mercado capitais. Eu lembro que eu comprei um livro do professor Lawrence Gitman que dá aula na universidade de San Diego e tirei férias do banco, mergulhei no livro, eu li o livro durante os vinte dias de férias de manhã, de tarde e de noite. Fazia os exercícios o dia todo e eu me encantei com finanças de uma forma absolutamente impressionante. E eu decidi que o meu caminho seria o mercado de capitais, que era onde eu achava que teria condições de ter êxito. Aí vem a seguinte questão, e aí começa por onde?, como é que eu vou construir minha carreira?. Uma coisa eu sabia: eu tinha construído uma boa base, tanto de educação quanto de formação profissional, então eu tinha um histórico legal. Hoje eu percebo isso, na época não, mas hoje eu percebo esse histórico de dez, doze anos ele ia me fazer rapidamente atingir meu objetivo, onde quer que seja. Se eu quisesse ser um executivo, se eu quisesse ser um funcionário, aquilo ia me ajudar muito rapidamente porque eu estava com experiência e conhecimento de educação acumulada muito boa, muito forte. E de fato isso

aconteceu, porque eu acabei em rede de relacionamentos conseguindo entrar numa corretora de valores em Curitiba. O dono de uma corretora encontrou comigo um dia e perguntou o que eu estava fazendo, disse que estava no banco, mas que estava me desligando e que ia fazer um tempo sabático, dois três meses, depois eu vou ver o que eu vou fazer, aí ele falou: então nem pense e venha trabalhar comigo, te coloco como diretor lá da corretora e tal. Aí vinha o drama: eu ia ser diretor da corretora e não conhecia muito de mercado de capitais, estava estudando ainda. Embora eu sempre entendi na minha vida que ser gestor não significa dizer conhecer profundamente o business, eu tenho que saber gerir pessoas, mais do que ser um técnico, aí eu vou ter a equipe que vai fazer agora eu tinha que saber motivar a equipe. Aí eu lembro até o processo de eu me desligar do banco parar e começar ia levar uns dois três meses e esses três meses eu estudei muito, muito me aprofundei peguei livros, fui à São Paulo um dia lá conhecer a bolsa de valores. Então quando eu entrei na corretora eu já entrei com um grau de conhecimento legal, porque com essa minha experiência eu já sabia mais ou menos onde buscar as coisas, então eu já não precisava ligar para o professor para saber o caminho. E foi muito legal, eu entrei na corretora como diretor. Então assim, eu tenho certa habilidade em lidar com as pessoas, então assim rapidamente eu consegui ter dentro do grupo ter uma boa aceitação, consegui uma boa liderança. Eu fiz alguns trabalhos que eles nunca tinham feito na corretora, fazer de manhã um comitê de mercado, chamar todo mundo para conversar, eu comecei a criar uma sinergia entre as áreas, eu fazia reuniões semanais entre as áreas para cada uma comentar para a outra onde era que estava os problemas de comunicação. E começou a dar um resultado muito legal na empresa em termos de motivação, em termos de organização. Então eu comecei a perceber que aquelas minhas decisões dentro da empresa começaram a dar um efeito muito legal, muito bacana. Mas aí eu comecei a descobrir também que o meu perfil era um perfil empreendedor, que até então eu não



imaginava. Você veja, eu fui descobrir o meu perfil empreendedor com meus trinta e dois anos. Eu sempre achei que o meu caminho seguia a linha do caminho do livro do Pai Rico, Pai Pobre – estude, tire boas notas, arranje um bom emprego e morra nesse emprego. Eu achava que meu caminho era esse, até pela natureza da minha família, todo mundo falava que você tem que arranjar um bom emprego. E eu com trinta e dois anos na corretora comecei a perceber que o meu espírito era empreendedor. O quê que eu comecei então a estudar: eu comecei a buscar algo que eu pudesse ser independente, que eu pudesse trabalhar remotamente, que eu pudesse vamos dizer assim crescer, ter sucesso, mas que pudesse ter liberdade, mas como isso? Que eu pudesse ter liberdade, por exemplo, eu quero pegar uma avião amanhã e ir para Nova York eu vou e não preciso me preocupar, com telefone celular e com notebook estou trabalhando. Aí eu comecei a perceber dentro da corretora que o dinheiro que a pessoa deixava dentro da corretora era 5%, 3% do patrimônio dela, quem era o louco que coloca mais de 50% do seu patrimônio na bolsa. Então bolsa de valores tem seu charme, mas tem o risco e as pessoas no modo geral entendem que no máximo você põe 2% do seu patrimônio na bolsa. Aí eu cheguei para o dono da corretora e falei o seguinte: Fulano, vamos partir do princípio, que a pessoa tenha 5% do patrimônio aqui dentro, onde é que estão os outros 95%, estão espalhados por aí. Vamos montar um negócio que a gente possa trazer esses 95% para cá. Ele disse: ah não sei, vamos pensar. Isso foi novembro de 1991. E eu com aquilo aflorando, aí saímos para o ano novo e eu comprei um livro e esse livro foi muito interessante, me ajudou demais a decidir. Por que ele falava nesse livro o seguinte, que ele desenvolveu uma ideia que ele não sabia direito como botar em prática e ele foi e vendeu para o banco essa ideia e o banco comprou. Aí ele saiu do banco e pensou: Meu Deus, eu vendi a ideia e agora nem sei por onde começar fazer esse negócio. A lógica do livro é a seguinte: não planeje muito e faça, porque na medida em que você vai

fazendo, você vai resolvendo se você é competente. Você não precisa, planejar, planejar para fazer, faça e depois você vai ajustando pelo caminho. E isso me deu muita força para eu chegar para o dono da corretora e falar bom já que você não quer montar eu vou montar o meu negócio. Eu percebi que em Curitiba as pessoas físicas que não tem nenhum atendimento de seu patrimônio, famílias com muito dinheiro. Então assim quem atende o dono da empresa: a secretária, ele mesmo chega para o gerente banco, às vezes um familiar e as finanças dele ficam desassistidas. Só que a empresa dele tem o diretor financeiro, tem o controller, o contador, então o dinheiro da empresa que não corre risco tem que ficar bonitinho aplicadinho, guardadinho da forma conservadora tem vinte pessoas cuidando. O dinheiro dele da física, que todo final de ano ele distribui para ele, estava muito mal aplicado em bancos quaisquer. Eu falei esse é era o nicho: eu vou profissionalizar as finanças pessoais do cara, eu vou dar um caráter para ele como ele tem na empresa eu vou dar um caráter para ele nos negócios do patrimônio dele. Então essa foi a minha decisão de sair da empresa, aquela ideia de arranjar um emprego, estudar, tirar boas notas para mim foi por água abaixo. Então assim, ao longo do tempo eu tive que tomar muitas decisões difíceis, porque, porque daí eu já estava casado, já tinha esposa, a gente já estava com planos de filhos. Então você sair de um emprego, abandonar, não é abandonar, é você sair de um emprego para montar um negócio diferente em Curitiba que ninguém tinha, era um risco. Mas eu resolvi analisar o risco, analisei com muito cuidado, fiz algumas projeções e entendi que eu tinha espaço para aquilo, o meu perfil era bom para aquilo. Então uma coisa que eu procuro falar para os jovens que me procuram, assim procura identificar onde o teu perfil é bom, então você é uma excelente pessoa de comunicação não vai sentar num computador e ficar estudando uma planilha Excel, você vai morrer, ao contrário eu sou um técnico, uma pessoa focada, não vá para a área comercial, na rua para se relacionar, se não você vai morrer. Então eu consegui

ao longo desses anos, perceber onde o meu perfil é bom, aquilo que eu tenho qualificação, naquilo que eu tenho eficiência e descobri o mercado financeiro com esse meu perfil que é um perfil bom de atendimento, o cliente sente segurança e eu sinto conforto de estar, fechou. Aí eu montei a empresa gestora de patrimônios. Na verdade, era outra empresa anterior, foi um sucesso tão grande minha primeira empresa, que uma pessoa comprou depois de um ano e meio que eu montei, eu até hoje não entendi como e nem porque, mas ele fez um cheque e comprou minha empresa com um ano e meio, então foi minha primeira pedalada financeira legal. Aí eu comecei a acreditar que as minhas decisões estavam sendo assertivas. E o grande problema que a gente tem para decidir em minha opinião, é que você não tem muitas pessoas para você poder compartilhar, eu descobri nos EUA que é muito bom você compartilhar com professor decisões, porque o professor é neutro, são pessoas extremamente qualificadas são pessoas que querem o teu bem. E eventualmente com alguns executivos, alguns profissionais que podem ser uma referência para você, então os professores e algumas pessoas muito bem selecionadas passaram a ser as minhas referências para decisão. Para você tomar uma decisão, ela é muito complicada, tem muitas variáveis, então são dois tipos de decisão: a decisão para tua vida pessoal e a decisão empresarial. Eu tenho uma empresa na qual eu sou sócio diretor, mas a minha primeira empresa eu sou sozinho, na minha outra empresa eu tenho algumas pessoas para compartilhar. Então na empresa de Gestão de Patrimônios eu tive sócio até o ano de 2010, aí nós nos desentendemos e ele saiu da sociedade e eu continuei. Então assim, vou te dar um exemplo. A Dilma vai concorrer à reeleição agora, que decisão eu tomo com os meus clientes, ponho o patrimônio deles para o dólar proteger, tiro da bolsa ou aumento a bolsa ou coloco na renda fixa. Então são decisões profissionais extremamente difíceis porque eu não trabalho com uma variável concreta. O médico quando está numa sala de cirurgia ele tem os

procedimentos, eu dependo do Putin na Rússia que pode fazer uma besteira e alterar o preço do petróleo que por sua vez vai pressionar a inflação nos EUA, que por sua vez vai bater no Brasil. Então eu não trabalho com variáveis que eu controlo, o que torna o meu trabalho muito difícil nas decisões. Então eu já tomei algumas decisões que uma mudança repentina de cenário com qualquer variável que aconteça você fica completamente decepcionado e aquela aplicação que você fez, toda aquela movimentação não surtiu efeito. Então eu tive que aprender ao longo desses anos a tomar muitas decisões. Agora saindo da vida pessoal e entrando na vida profissional, extremamente difíceis, delicadas que você não tem muito com quem compartilhar que é assim a decisão profissional ela é uma decisão que compete a você, o risco que você assume é seu, eu não posso muito compartilhar minha decisão, às vezes eu compartilho com o cliente. Eu chego para ele e digo olha, eu acho que o cenário está assim, assim, e que deveria aumentar sua aplicação em dólar para proteger parte do seu patrimônio, porque pode vir um problema pela frente. Você gostaria? Eu procuro então trazer o cliente junto na decisão para que a gente possa compartilhar e claro decidir, haver um consenso. Agora a decisão a profissional quando você tem uma equipe ela é mais fácil porque você tem outros pontos de vistas que às vezes você pode não estar enxergando.

Fonte: história de sua vida contada pelo Gestor B em 08 de agosto de 2014.

Iniciemos a análise da história de vida do Gestor B na busca pela identificação de seus valores no momento em que ele optou pela graduação em Economia. Sua decisão pelo curso de economia se deu pela influência de um tio que era um executivo internacional (carreira pretendida pelo Gestor B) que pontuou questões de desenvolvimento de um perfil desejável em um profissional.

Eu tinha um parente, o meu tio irmão da minha mãe que era um executivo internacional, e a minha ideia era ser um executivo internacional. Um dia conversando com ele, nós entendemos num bate papo muito bacana que entre administração e economia, a economia me daria essa visão que eu acabei de falar [de mundo, mercado

financeiro, bolsa de valores, cenários econômicos]. Eu enxergaria o mundo de forma diferente, eu como administrador de empresas eu ficaria um pouco mais limitado. Então a ideia que ele me passou foi, faça economia e uma pós em administração, você vai ficar com um excelente perfil, e aí você se adapta com esse perfil num banco, empresas, onde você quiser você vai ter essa ligação das duas atividades, e foi assim que decidi (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Após a realização da graduação, mudou-se para São Paulo para realizar uma pós-graduação em administração. A mudança foi impulsionada pelo seu plano de carreira, pois considerava que após a graduação o próximo passo era ir para um centro maior.

Durante a realização da pós-graduação, conheceu um professor que lhe convidou para participar do processo seletivo de sua empresa na área de Logística Empresarial e o Gestor B sendo aprovado iniciou como consultor Junior, permanecendo três anos na empresa e finalizando como consultor pleno. No relato da sua experiência foi possível identificar dois valores presentes em sua trajetória: capacidade (dimensão de valor da racionalidade) e influência pessoal (dimensão de valor do poder).

Eu comecei consultor Junior e eu fiquei três anos nessa empresa, já no final do primeiro ano quase no início do segundo ano eu já passei para Consultor Premium e depois Consultor Pleno, o Sênior já é praticamente o diretor da empresa. Então eu tive um crescimento muito rápido dentro da empresa, foi muito interessante pelo meu esforço, porque assim eu morava sozinho em São Paulo, não tinha família não tinha compromisso não tinha nada. Então ficar até dez horas da noite trabalhando, um fim de semana trabalhando para mim era fácil (...) e claro muito da minha perseverança, muito da minha dedicação, muito da minha capacidade, isso tudo aliado me fez rapidamente crescer e virar um Consultor Pleno, aí eu já tinha subordinados a mim (...), então foi assim uma experiência muito impactante (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Esse primeiro trecho da fala do Gestor B nos evidencia os dois valores, e são reforçados no decorrer das entrevistas quando solicitado que relatasse algum episódio marcante no tempo que permaneceu na empresa de Logística, onde enfatiza a participação em reuniões com pessoas influentes de uma grande empresa.

A Empresa Lambda era uma empresa que eu alguns anos atrás eu via ela tão distante da minha vida, imagina uma Lambda, um símbolo brasileiro uma das maiores empresas do Brasil e eu estava lá, estava lá

dentro conhecendo. Veja que interessante, nós participamos de uma reunião de Conselho de Administração da Lambda, para mim foi o maior orgulho da minha vida, eu com vinte dois, vinte três anos, sentado numa sala com os diretores e os presidentes da Empresa Lambda discutindo a estratégia da empresa, se você mandava mais para o exterior se você deixava mais produtos no Brasil, câmbio, qual era a estratégia da empresa para aquele ano, marketing de propaganda. Eu me senti assim, o mais feliz do mundo, eu não me aguentava de felicidade, de tão jovem poder estar lá escutando aquilo, vendo aquilo. (...) eu conhecia a estratégia, eu conheci os diretores, a gente tinha reunião com o presidente, eu vinha a Santa Catarina às vezes com o jatinho da empresa (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Dessa experiência, o Gestor B relatou que absorveu dois grandes aprendizados: a questão ética e o desenvolvimento das habilidades profissionais. Esses dois valores, conforme apresenta Rokeach (1973), Competência e Moralidade, podem conflitar em determinados momentos e o indivíduo dará mais ênfase a um ou ao outro.

A questão ética para mim foi assim, maravilhosa, porque o diretor dessa empresa que era meu professor foi uma das pessoas que eu convivi mais corretas, mais idôneas, mais sérias que você possa imaginar. Então eu copiei muito esse modelo dele, era uma pessoa que ia para uma reunião, por exemplo, e ele se preparava para a reunião, diretor da empresa, sei lá quantos anos de experiência, nos sentávamos e fazíamos o chamado *check list*. Então a gente repassava toda a reunião, o que vai ser, quem são as pessoas e qual vai ser a forma de abordagem e como é que a gente vai fazer, aquilo para mim foi um grande aprendizado (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

A convivência com esse professor e posteriormente chefe, influenciou a formação profissional do Gestor B e no seu perfil enquanto gestor, evidenciando a influência de mais uma referência pessoal enquanto profissional.

Eu diria para você que eu aprendi a lidar com as pessoas através dele, porque ele me dava as dicas, faz isso, olha esse cara é meio complicado assim, vai por esse caminho, não bate de frente aqui, tenta fazer assim. Então ele foi uma pessoa que ensinou demais, eu diria que 90% da minha formação hoje eu copiei muito dele, foi para mim um espelho um exemplo maravilhoso (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Outro valor identificado nessa experiência que ficou evidenciado em uma situação de conflito foi a busca pela vida confortável (dimensão de valor do

materialismo). O conflito foi a saída da empresa para estudar inglês nos Estados Unidos. Desse conflito ainda é possível evidenciar que dentro do sistema de valores (ENGLAND, 1967; ROKEACH, 1968) do Gestor B entre moralidade e competência, a competência se destaca, também evidenciada em uma das decisões organizacionais analisadas.

Aliás, eu decidi largar isso [emprego na Empresa de Logística com possibilidade de crescimento] para ir me aventurar lá nos EUA, e não foi muito fácil, porque eu já tinha um salário bacana, eu já comentei na outra vez que eu morava num apartamentinho legal. (...) Meu sonho de ir para os EUA era muito maior do que minha vontade de crescer profissionalmente nessa empresa em São Paulo, embora adorasse, admirava esse meu chefe mais do que qualquer coisa, via uma perspectiva de crescimento rápida na empresa, via a possibilidade de um dia ter uma vida financeira confortável (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Eu diria para você que foi uma das decisões mais importantes da minha vida, porque eu troquei a profissão, um emprego estável e com uma perspectiva maravilhosa, morando na cidade de São Paulo (...), numa empresa diferenciada, um excelente salário, eu ganhava um excelente salário, razão até pelo qual eu consegui juntar esse dinheiro para ir para os EUA e namorando uma pessoa há cinco anos. Então assim, você abrir mão de tudo isso para se aventurar nos EUA foi a decisão mais complicada (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Nessa mudança, o valor da busca pela vida confortável (dimensão de valor do materialismo) mesmo em crise prevalece pelas perspectivas de futuro de seu plano de carreira e aparece muito fortemente o valor da auto-realização, apresentado por Rokeach (1968; 1973).

Então meu sonho era me tornar um executivo internacional, então assim, o passo de ir á São Paulo, o passo de ir ao exterior, eles estavam simplesmente sendo consolidados para que um dia eu virasse um executivo internacional e viajasse o mundo fazendo negócios, estava dentro do meu plano. Então a ida ao exterior ela fazia parte desse projeto maior, que eu desenhei com meu tio quando eu tinha dezesseis anos (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Após dois anos nos EUA e ainda com o objetivo de ter uma experiência internacional, mudou-se para a Espanha para atuar como *freelancer* em uma empresa de

consultoria por um ano. Considerando que seu ciclo de preparação havia finalizado, voltou ao Brasil.

Aí eu comecei a entender que aquele meu ciclo estava sendo completo, quer dizer, eu saí de Curitiba para São Paulo, de São Paulo para os EUA, dos EUA para a Espanha, então assim, eu comecei a ter a visão do mundo que eu queria, e achei que já estava preparado para começar a buscar o meu grande objetivo, que era ser executivo e trabalhar na área internacional fazendo negócios pelo mundo (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Voltando ao Brasil, iniciou sua carreira em um banco. A escolha pelo banco, considerando as propostas que tinha, deu-se pela possibilidade de atuar na área internacional, além da visibilidade que teria devido ao cargo ocupado.

Eu já entrei no Banco com uma condição muito bacana, quer dizer eu já entrei assessorando a Fulana [que estava sendo preparada para ser presidente do banco] e no Conselho de Administração. (...). Então assim eu estava numa condição muito bacana dentro do banco e com uma perspectiva de carreira brilhante. (...). E eu entendia que o banco ele ia me dar essa oportunidade, quer dizer eu poderia ficar com a Fulana um tempo e depois eu seguiria a minha carreira solo dentro do banco na área internacional (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

Porém, com o passar do tempo e o desenvolvimento de uma relação de confiança com sua chefe, o Gestor B foi identificando que seus planos de seguir carreira internacional no banco estavam se distanciando. Nessa passagem relatada pelo Gestor B é possível evidenciar novamente a questão da competência, algo tão perseguido por ele que poderia não estar gerando os resultados esperados.

Então eu comecei a perceber que ela, vamos dizer me chamando para essas atividades ia me dar uma boa experiência. Só que eu comecei a ficar preocupado, por quê? Porque o meu vínculo com ela começou a crescer e a minha independência de carreira começou a mudar, eu já não tinha mais liberdade. (...). E eu comecei ali a ter um pouco de dúvida também, quer dizer a competência ela é muito bacana, mas às vezes ela pode ter esse efeito, a pessoa gosta tanto do teu trabalho que você tem dificuldades às vezes de tentar ir pelo seu próprio caminho (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).



Logo após, o banco entra em iminência de falência e o Gestor B inicia um processo de repensar sua carreira: se continuaria na busca pela carreira internacional ou se mudaria de foco, considerando uma conversa que teve com um amigo *headhunter*, evidenciando-se uma nova influência pessoal de um profissional respeitado pelo Gestor B.

(...) eu quero seguir a área internacional, estou trabalhando para isso, e ele [o *headhunter*] falou: olha eu lamento em te dizer, mas essa área é bem complicada. Por um lado ela é bonita, ela é charmosa, ela tem um glamour, mas na prática ela é muito dolorida. Por quê? Porque você não vai ver tua família (...) ele falou olha você vai ter um problema, ele falou isso para mim claramente. Você não tem ideia do que é estar no aeroporto domingo à noite sabendo que o teu filho, está recém-nascido em casa. Aquilo para mim foi assim, no primeiro momento você nem reage, mas depois eu fui refletir sobre aquilo (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

A partir desse momento, o Gestor B entra em um processo de reflexão, onde seus valores entraram em conflito: a busca pelo prestígio, influência (dimensão de valor do poder) ou a busca por uma vida confortável – prosperidade (dimensão de valor do materialismo).

Então tudo aquilo que eu tinha construído durante 10 anos, um pouco mais, porque eu comecei com 16 anos a ideia, aquilo começou a ruir. Então foi um momento tão dramático para mim, de pensar e agora o que eu vou fazer da minha vida. Porque eu tinha me preparado com um direcionamento dentro do banco que eu achava que eu podia seguir aquilo, não ia dar tempo, o banco estava quebrando. E a pessoa me diz que entrar nesse segmento era um segmento muito complicado, do ponto de vista de família, do ponto de vista até emocional, você viajar o mundo inteiro com a esposa é uma coisa, mas viajar sozinho. E ele usa muito esse exemplo, você não tem ideia do que é estar domingo a noite sozinho num aeroporto esperando para embarcar e teu filhinho pequeno em casa te esperando. Ali foi um momento muito difícil de reflexão, porque eu já estava com 29 para 30 anos, e eu vou fazer o que da vida? Vou para onde agora? Fazer o que? Por onde que eu recomeço? (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

Nesse momento de reflexão, surge uma figura reconhecida pelo seu trabalho, diretor de uma Associação, que identifica no Gestor B um perfil da área financeira e lhe indica a leitura de dois livros: *Princípios da Administração Financeira* (Lawrence Gitman) e *Introdução ao Mercado de Capitais* (Eduardo Fortuna).

Olha, eu estou para montar um DTVM<sup>3</sup> aqui em Curitiba e eu quero que você venha trabalhar comigo. Dá uma analisada na área financeira, vê se você gosta. Vou te dar dois livros, vou te dar o livro do Gitman, dá uma lida no livro do Gitman, e vou te dar Introdução ao Mercado de Capitais do professor Eduardo Fortuna, dá uma lida e veja o que você acha e me liga que a gente conversa. A minha DTVM vai ficar pronta daqui a seis meses, aí você vem trabalhar comigo (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

Logo após a conversa, o Gestor B foi estudar o livro do Gitman e segundo suas palavras foi *amor à primeira vista*. Conversou com o diretor e foi trabalhar na DTVM, porém o trabalho não deu certo devido à carta de autorização do Banco Central exigida para operar nesse setor não ter saído.

Só que foi uma coisa muito interessante. Foi o meu primeiro ano de casado e eu fui trabalhar com a pessoa e não tinha saído ainda a carta de autorização do Banco Central para a DTVM, eram três sócios e um dos sócios tinha uma certa restrição. Então não saía, não saía, não saía. Eu comecei em março com ele, em abril, então não saía, não saía e eu comecei a me desesperar porque eu queria trabalhar no mercado financeiro. E foi uma coincidência muito boa que aconteceu comigo, porque como eu percebia que a DTVM não ia sair o registro e eu estava ali ansioso, não tinha muito que fazer, então eu passava os meus dias estudando, analisando, olhando os jornais e tal (...) e eu estava lá tomando café e chegou o dono de uma corretora de valor que eu conhecia do período em que trabalhei no banco. E eu me aproximei e começamos a conversar (...). Falei olha, eu me desliguei lá do Banco, estou buscando uma atividade, ele falou: vamos conversar, eu tenho interesse em falar com você. Fui lá conversamos e fechamos, foi um acordo muito legal (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

Considerando a não efetivação da autorização do Banco Central, o gestor foi trabalhar em uma corretora de valores como diretor. E nessa passagem, podemos evidenciar o valor da capacidade e do prestígio, evidenciados em sua fala quando se refere à educação e a rede de contatos.

Eu redirecionei a minha carreira e consegui muito rapidamente entrar no mercado. Então aqueles requisitos de você ter uma boa preparação, você ter feito uma boa formação educacional, uma boa formação profissional e ter bons contatos foi essencial. Eu consegui entrar rapidamente no mercado, mas esse redirecionamento de carreira que eu digo para você é que foi muito difícil, eu conseguir não mais

---

<sup>3</sup> Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (DTVM) – agente de investimentos por meio de distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários, quotas de fundos de investimento e derivados.

enxergar a parte internacional e começar a olhar o mercado de capitais (...). Aí o que aconteceu? Entrei na corretora, primeiro consegui entrar como diretor, em uma corretora bacana, com história em Curitiba, eu tinha um saláriozinho muito legal, para recém-casado era bom. E com liberdade de mexer na corretora (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

No seu relato sobre a experiência na corretora, o Gestor B citou as diferenças das decisões pelas quais seria responsável em relação ao banco (demitir, contratar, fazer investimentos), a rapidez com que as decisões eram tomadas e implementadas (comparando com a estrutura engessada do banco) e também o fato de não ter ninguém para partilhar as decisões.

Então eu que vinha do banco com uma estrutura muito engessada, muito travada e você entra numa corretora onde o dono toma a decisão na hora. Então foi muito bacana eu começar a ter que tomar decisões e ali sem muita gente para compartilhar. Isso foi uma coisa muito interessante que aconteceu comigo. Às vezes eu conversava com a minha esposa, porque eu não tinha ninguém da minha equipe para compartilhar a decisão, vamos fazer ou não vamos fazer, tem que demitir tal pessoa. Então, o dono da empresa estava um pouco afastado no dia a dia, os funcionários de vários anos de casa, muitos já não estavam nem aí para o negócio. E você formar uma liderança, eu chegando de fora, do nada viro diretor e tenho que criar liderança e a liderança acho que ela vem, quando você mostra duas coisas: o conhecimento e o trabalho (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

Podemos identificar ainda as dimensões da racionalidade e do poder presentes nas descrições dadas pelo Gestor B nas atividades realizadas enquanto diretor.

O trabalho que eu digo é assim, dedicação, então uma das coisas que eu instituí, por exemplo, na corretora, foi o comitê de mercados (...). Então eu chegava no escritório, eu tinha a chave da corretora, chegava normalmente 7:00 - 7:10, já lia os jornais, já entrava na internet, já via o que estava acontecendo na Ásia, na Bolsa da Europa. Quando o pessoal chegava 8:30 - 9:00 horas, eu já estava aquecido, então ali eu peguei muito eles pela minha liderança, foi muito pelo meu conhecimento (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

Uma atividade realizada pelo Gestor B e que evidencia a questão da capacidade, da qualificação (dimensão de valor da racionalidade) enquanto valor norteador de suas

decisões foram os aspectos considerados nas demissões realizadas, que mesmo com as preocupações referentes a questões trabalhistas, questões familiares, o Gestor relata que: “minha maior preocupação era a recolocação de profissionais porque afinal são pessoas que se dedicaram muito tempo, mas que ficaram defasados no tempo e tal” (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014), dá ênfase a questão da capacidade, qualificação do profissional que não atende mais as necessidades da empresa.

Foi no período em que atuou na corretora que o Gestor B identificou o nicho de mercado que deu fruto ao seu atual negócio, pois percebeu que os clientes deixavam na corretora de 3 a 5% de seus patrimônios e que o restante, a maior parte, estavam em bancos. Identificou ainda que os recursos financeiros jurídicos dos clientes eram bem assistidos pelos bancos, gerentes financeiros, contadores, etc., porém o patrimônio pessoal acabava ficando desassistido, pois de modo geral esses executivos não têm tempo de administrar seu dinheiro e em muitas situações não tinham conhecimento para fazer isso. Com base no que identificou, o Gestor B propôs ao dono da corretora que montassem ali uma área de Gestão de Patrimônios, que não sendo aceito pelo dono da Corretora, o Gestor B optou por sair da Corretora e montar seu próprio negócio, porém ficou ainda prestando consultoria para a corretora no período das manhãs durante um ano.

Deste momento das consultorias, faz-se presente novamente o valor da capacidade, e valores presentes na dimensão de valor do dever relacionados à integridade, obrigações e respeito.

O meu compromisso era lá chegava às 7:00 e até às 11:30-12:00h estava liberado e ia para a minha empresa. Aceitei, achei que a ideia era bacana, até para não deixá-lo na mão, porque eu acho assim, o profissional ele tem que ter muito respeito, principalmente muita dedicação para aquelas pessoas que deram oportunidades, ele me deu oportunidades, como é que eu não ia reconhecer aquilo? (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

A partir de sua saída da corretora, a história do Gestor B inicia uma série de sociedades sem sucesso, impulsionadas pela crença do Gestor em sua capacidade e também pela confiança depositada nas pessoas. Identificou-se que esse valor da confiança pode ser considerado um espelho de seus valores sobre as outras pessoas, que

dentro da perspectiva de relações de reciprocidade (dimensão de valor do dever), o Gestor B espera das pessoas o mesmo comportamento que o seu.

Para compreender melhor essa etapa da vida do Gestor B, apresenta-se abaixo a história contada pelo próprio Gestor B de uma forma editada. A edição buscou demonstrar os principais acontecimentos e os momentos onde os valores do Gestor B ficassem evidentes.

*E minha empresa começou de uma forma muito amadora. O pai de um grande amigo meu havia falecido e eu sabia que era uma pessoa de posses, fui lá conversar com ele uns oito meses depois que o pai havia falecido, tinha ido ao velório. Eu falei a ele: “Olha Fulano, eu sei que teu pai deixou um patrimônio para vocês. Quer que eu te ajude a administrar?” Ele falou “não quero, eu preciso”. Aí ele abriu e tirou um envelope cheio de coisas, tinha extrato bancário, tinha registro de imóvel e ele falou: resolve isso aí, ele falou para mim que não queria nem ver. Eu levei para casa, passei uns dias estudando e levei para ele de volta. Olha está aqui, já montei os gráficos, montei os relatórios, ele ficou bem impressionado. Aí o sogro me ligou um dia, eu tenho um advogado meu, que recebeu não sei quanto, ele tinha uns precatórios e precisa de uma ajuda, maravilha. Acertei, acho que minha decisão não foi errada. (...) Rapidamente em questão de um ano o meu escritório cresceu demais, demais. Aí começam os problemas, porque eu saí, vamos dizer assim, de uma situação de empregado onde as decisões eram sempre dos diretores não cabiam a mim. As minhas decisões elas tinham que ser técnicas, fazemos ou não fazemos, compramos ou não compramos uma ação do Vale do Rio Doce, agora você tomar decisão mais estratégica é só quando você é o dono do teu negócio. (...). E nisso veio uma pessoa que era conhecida minha que tinha sido demitido de um banco e perguntou se eu não sabia de alguma colocação para ele. Eu virei para ele e falei, não, diferente, você vem trabalhar comigo (...). Porque quando eu chamei esse rapaz para vir trabalhar comigo de forma, infantil, amadora, eu dei 50% da sociedade*

para ele, eu não cheguei a pensar nas consequências. (...). Durante dois, três meses o negócio continuou crescendo, foi muito incrível, aí um dia ele chegou para mim e falou: “eu tenho um cara [tesoureiro de uma empresa] que quer te conhecer aqui em Curitiba”. Então fomos almoçar, um cara desbocado, falava palavrão, palavrão, palavrão. Conversamos e ele falou, este negócio é maravilhoso (...), quero entrar como sócio nesse troço aí. (...) Fiz assim, olha que absurdo, olha que estupidez, peguei e fiz a divisão assim, 33% para cada lado. Sabe, hoje eu olho, eu fui almoçar agora com um rapaz e eu estava dando exatamente esta explicação para ele. Quando você começa um empreendimento novo você tem muitas ideias, você tem muita disposição, mas você não tem o dinheiro. Como é que eu ia trazer eles para trabalhar comigo se não fosse à base da sociedade. O ponto é: o problema não é a sociedade, o problema são as condições que a sociedade impõe, se eu tivesse pegado o meu irmão que é advogado societário. Esse cuidado eu não tomei. Então o ponto de você ter sócio não é o maior problema. O ponto é você ter isso muito bem desenhado no contrato. E como eu não tinha isso, a minha decisão intempestiva, a minha decisão equivocada, sem fazer a menor análise, porque eu via de um mercado gigantesco crescendo. Eu era demandado o negócio “bombando”, como se diz hoje e eu sozinho. (...). O que aconteceu, não deu seis meses, a gente teve a primeira briga, lógico, pegamos um mercado financeiro no ano de 2000, horrível, que foi a bolha da Nasdaq, onde o sócio que tinha entrado tinha um perfil de risco muito grande, eu não. A minha característica sempre foi assim, no momento em que a pessoa me entregou um patrimônio é para cuidar dele, não para ganhar dinheiro para ele, cuidar. (...) chegou segunda-feira o [primeiro sócio] não apareceu, terça-feira não apareceu e não ligou, não deu satisfação. Bom eu vou tocar as minhas coisas. Na quarta feira ele chegou onze horas no escritório, entrou na minha sala e falou: “eu preciso falar com você”. “Claro o que aconteceu?” Ele pegou uma toalha, assim ele brincou, pegou a toalha e jogou e falou: “eu joga a toalha, para

mim acabou. O negócio é o seguinte, a nossa sociedade acabou". Falei "claro, por mim tudo bem, acabou. Não está dando certo mesmo, o [outro sócio] é um cara difícil de lidar". "Não só que tem um probleminha, a gente quer que você saia da empresa". (...) fiquei absolutamente assim, sem ação. Aí sai do escritório fui almoçar minha esposa grávida de sete meses, falei "olha perdi o emprego". "Como emprego? Se você não é empregado?". "Os caras me mandaram embora da minha empresa". Então fui ao escritório do meu irmão consultar ele, aí o meu irmão falou, "é você perdeu a empresa, você pode brigar, você pode levar aí cinco anos, seis, sete anos brigando, quem sabe algum dia você possa ter a tua empresa de volta, agora você perdeu cara". (...) Daí eu estava tão irritado e tal, fiquei tão triste, decepcionado com aquilo, que eu fui para casa. E comecei a desenhar um novo negócio. (...) que você fazia além da gestão de dinheiro, você faz planejamento tributário, você faz assessoria, controle mobiliário, parte de gestão imobiliária, gestão dos herdeiros, fazia a formação dos herdeiros. (...) peguei e liguei para o [sócio] e falei "eu não estou legal, mas vamos fechar negócio". Peguei na quinta-feira ainda liguei para outro rapaz que era da Corretora Y, decisão intempestiva de novo. Liguei para ele e falei: "[Fulano] você sempre me convidou para trabalhar com você, certo? Estou com um projeto novo.". "Vem aqui me explicar, fui lá mostrei para ele o projeto, ele falou, "fechadíssimo, o que você quer? Vou te dar uma sala aqui no andar de cima, você tem um cheque, na época me lembro perfeitamente R\$ 180.000 para você gastar com o que você quiser, eu vou tirar a Fulana daqui, eu vou colocar ela para trabalhar com você". Para mim foi o mundo, eu tomei a decisão certa, cara inteligente, cara preparadíssimo e tal. (...) eu trouxe a minha carteira de clientes, e meu conhecimento e ele entraria com o capital. Eu fiquei com 66% e ele com 33%. (...) Daí, estávamos saindo do almoço e ele passou a mão no meu ombro e falou. "Poxa [Gestor B] esse negócio está indo bem, show de bola. Só que é o seguinte, os meus sócios eles não gostam de ser minoritários nos projetos, a gente

quer ser majoritários, então a gente quer ficar com 51% da empresa e você fica com 49%". Falei "você está brincando, você quer que eu seja o teu funcionário, eu lutei tanto para não ser empregado. Se vocês têm 51% e eu tenho 49%, eu estou subordinados a vocês". (...). Falei "meu Deus, decisão errada de novo, daí minha filhinha já tinha nascido, estava com três meses". Fui conversar com o meu irmão, meu irmão falou de novo você aqui, porque você não me consulta antes. Aí meu irmão e eu traçamos uma estratégia (...). Chamei o Fulano para conversar e falei "pensei, pensei deixa eu te explicar, está aqui o contrato social da empresa, a empresa é tua, não quero mais. Acabou, sei lá vou vender tapioca, vou virar palhaço de circo, mas eu não quero mais trabalhar, cansei é teu. Como meu? Então segunda-feira altera o contato social só me tira, põe aí o teu pai com 2%, eu estou fora". "Não, mas a empresa sem você não funciona". Falei "bacana parece que é isso mesmo, mas sem mim não funciona, né cara?". "É verdade, acho que não funciona, e agora o que a gente faz?". Ai ele virou para mim e falou, "pois é o que, que a gente faz?". "Eu tenho uma ideia: devolve a Empresa Beta que é minha, e eu monto dentro da tua corretora, eu monto esse trabalho, você vai virar o meu concorrente entre aspas". (...) Fechamos um contrato de consultoria por um ano. Nesse tempo eu trabalhei com uma pessoa, chamava-se (...), era de uma fundação aqui de Curitiba, um cara muito bom, tecnicamente muito, muito bom. (...). Todas as minhas análises de produtos, todas as partes de locação de produtos ele fazia, então a gente dividia assim, eu era o comercial, estava na linha de frente, e ele era a parte de análise de risco, análise de produto, bom perfeita a parceria, durante um ano funcionou direitinho. Quando ele chegou para mim e falou, "olha eu venho trabalhar com você, mas não na condição de funcionário, só aceito se for sócio". (...). Se eu falasse não quero eu perdia uma parte importantíssima da minha empresa, se eu falasse eu quero ótimo ele vinha trabalhar comigo, mas eu já sabia que a gente ia ter problemas no futuro. Não tive escolha,



chamei ele e botei de sócio também. Quanto? 50% - 50%. Lembra que eu te falei que vou escrever um livro. O título do meu livro é assim: "Sócios : solução ou problema - até onde o sócio é uma solução e a partir de que momento ele vira um problema". Começamos a trabalhar em janeiro/fevereiro de 2001, tivemos uma sociedade extremamente maravilhosa até o ano de 2008, na crise da bolha dos EUA. O que aconteceu? A gente trabalhava de forma harmoniosa, ele era uma pessoa mais senhor do que eu, uma pessoa de seus 60 e poucos anos, calmo, tranquilo e eu dinâmico, agitado louco para fazer o negócio crescer. E a coisa foi até que começou a entrar aquela crise de 2008 e eu comecei a ver o prenúncio da crise, comecei a ficar desconfortável e comecei a tomar algumas decisões da empresa que iam muito contra a dele. Vamos sair desse produto, zera aqui, fecha lá. (...) começamos a nos desentender, aí vamos romper a sociedade. Essa foi a menos traumática porque daí já tinha umas cláusulas melhores, melhor identificadas. Durante um ano a gente foi negociando, quanto é que valia ou não, até que chegamos num valor, então essa assim, ela foi chata porque claro você trabalhar numa empresa onde os dois sócios não estão se dando bem é horrível (...) Mas essas três situações assim para mim foram tão traumáticas no meu ponto de vista empresarial, as decisões que eu tomei, e que me fazem hoje orientar muitos jovens. Eu vinha conversando com esse rapaz hoje e dizendo o seguinte: cara vocês são cinco jovens, vocês têm que tomar muito cuidado na estruturação da sociedade (...) Então assim, eu procuro hoje dar sempre essa orientação, para que eles possam a tomar as decisões com menos riscos. Desde que ele saiu a empresa voltou a crescer numa velocidade enorme, porque daí eu consegui botar em prática tudo o que eu sempre sonhei na minha vida, sem precisar ter um sócio, sem precisar ter um patrão. E como eu te disse, se os cabelos brancos vão saindo é porque as decisões vão se tornando mais fáceis para você, não que elas não sejam difíceis, elas são, mas às vezes você toma com mais consciência, você toma a decisão com mais base, mais informações.

Fonte: História contada pelo Gestor B em 26 de setembro de 2014.

No decorrer de sua trajetória identificou-se a influência da esposa, que o apoiou em suas decisões e incentivou que ele abrisse seu próprio negócio. Pelos relatos relacionados à esposa pode-se identificá-la como uma influência pessoal nas decisões do Gestor B.

Porque minha esposa falava duas coisas interessantes: quando eu era assessor no banco, ela falava “você tem potencial para ser muito mais do que assessorar a ela, você não nasceu para ser assessor dela, você nasceu para ter o teu negócio. (...) ela me incentivou demais a tomar a decisão de fazer, porque assim uma coisa é você tem uma companheira que ela tem muito medo, ela tem receio de perder o emprego, e é aquilo, “meu Deus!”, como é que a gente vai pagar as contas no final do mês. E a minha esposa ao contrário, ela foi sempre, muito, muito parceira nisso. Então eu diria que muitas das minhas decisões foram compartilhadas com ela e muito incentivadas por ela. Ela sempre acreditou que eu poderia fazer, sempre acreditou que poderia ter chance de ter êxito, mesmo estando sozinho, acho que ela acreditou certo (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

Graças a ela eu cheguei aonde cheguei, ela que me incentivava, ela sempre me falou, você tem uma super qualificação você não pode trabalhar com seguros você tem que montar o teu negócio (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Outro aspecto das influências pessoais do gestor em suas decisões, segundo ele, vem de sua família. Quando decidiu por abrir seu próprio negócio, seus pais, em especial sua mãe, ficaram preocupados com sua segurança financeira, que estaria deixando o emprego em uma empresa sólida [a corretora de valores] para a insegurança de abrir um negócio.

Então a minha própria família, aquele momento para eles o mais importante era a minha segurança, segurança financeira, a segurança de estar numa empresa sólida, tradicional que pagava o meu salário em dia. Só que eu já tinha vislumbrado que o meu perfil era empreendedor. Então eu tive um pouco essa dificuldade (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

De sua família, o Gestor B identificou em sua história alguns valores presentes em sua educação: ética, honestidade e respeito, presentes na dimensão de valor do dever.

Primeiro disparadamente a ética, acho que eles me ensinaram a vida inteira duas coisas que eu carrego até hoje: a questão ética; eu lembro do meu irmão com cinco anos de idade a gente foi num supermercado, eu, minha mãe e meu pai saímos do supermercado e o meu irmão com uma balinha no bolso, um pacotinho de chicletes, aí chegamos no carro meu irmão falou: “olha mãe o que eu peguei”. “Não pagamos?, se não pagamos então vamos voltar no supermercado e pagar”, porque uma criança de cinco anos que era o meu irmão, aprendeu que no supermercado não podia por no bolso um pacotinho de chicletes. Então ser ético, ser honesto, ética e honestidade em primeiro lugar. Eu aprendi muito com meus pais a persistência, você tem que ser perseverante nas coisas, tem que acreditar, e uma coisa que eu aprendi muito com eles também e que eu carrego até hoje: você tem que tratar todas as pessoas de forma igual. Nunca porque é um porteiro de prédio, uma empregada doméstica ou um presidente de empresa têm que ter o tratamento diferenciado, todos absolutamente todos tem que ser tratados da mesma forma. Então acho que eu trouxe muito deles isso, ética, honestidade e essa questão de tratar todo mundo de forma absolutamente igual (Gestor B, comunicação pessoal, 14/11/2014).

Ao final da última entrevista, quando questionado sobre suas pretensões futuras, o Gestor B pontuou que pretende consolidar os seus projetos e dar boas condições de conforto para sua família, evidenciando o valor vida confortável, considerado por Rokeach (1973) um valor terminal, ou seja, um valor fim.

O meu grande objetivo é conduzir este trabalho que eu venho fazendo na Empresa B que já está consolidada, dar a Empresa Alfa o grande salto de crescimento, torna-la uma empresa também boa, conhecida e isso a gente vai conseguir e fazer desse grupo de herdeiros um grande referencial no Brasil, que seja um trabalho que as pessoas reconheçam que é muito interessante. E claro capacitar os jovens, fazê-los ter motivação para continuar buscando os sonhos. (...) O que eu quero dar é um bom conforto para a minha família, ter retorno daquilo que eu me esforço, acho que você tem que ter uma coisa razoável. Para minha família a segurança que eu preciso dar, e repartir com quem eu preciso. Então assim isso para mim é um fator muito importante, e não tenho a menor preocupação em um dia em ter um patrimônio x,y,z, trocar de carro todos os anos, zero (Gestor B, comunicação pessoal, 14/11/2014).

Conforme identificado, as dimensões de valores mais evidenciados nas decisões pessoais relatadas pelo Gestor A foram: dever, racionalidade, materialismo e poder.

Na dimensão de valor do Dever, dimensão relacionada aos valores de integridade, relações de reciprocidade, obrigações e lealdade (HAMBRICK; BRANDON, 1988) destaque para o valor da confiança.

Na dimensão de valor da Racionalidade, dimensão relacionada às decisões e ações sem emoção, baseadas em fatos, destaque para os valores da intelectualidade (estudioso, reflexivo) e capacidade (qualificado, efetivo). Vale destacar que o valor da capacidade do Gestor B está diretamente ligado com o valor da intelectualidade. A capacidade de realização está diretamente ligada à sua preparação educacional e profissional para alcançar os resultados pretendidos. Esse valor ficou evidente em todas as decisões de sua trajetória de vida, com foco na decisão por abrir seu próprio negócio.

Eu sempre entendi que eu tinha uma capacidade muito boa, estudei muito, viajei, investi muito na minha carreira. Eu achava que estava na hora de colher frutos para mim. Porque que eu não me aventurei antes no mercado? Porque eu não sabia o que fazer, então eu tinha umas ideias e tal, mas no dia em que eu transformei a ideia em um produto que era montar uma empresa de administração de patrimônio de pessoa física, ali caiu minha ficha (Gestor B, comunicação pessoal, 14/11/2014).

Na dimensão de valor do Materialismo, dimensão relacionada a riqueza de valor e posses, identificou-se a forte presença do valor uma vida confortável, onde busca uma vida próspera, conforto material.

Dentro da perspectiva de Rokeach (1968; 1970; 1973), os valores relacionados às dimensões do dever e da racionalidade são valores instrumentais, assim são meios para alcançar os objetivos no fim, ou seja, os valores terminais que no caso do Gestor B seriam a vida confortável, o prestígio e a influência pessoal.

Por fim, na dimensão de valor do poder, que refere-se aos valores ligados ao controle das situações das pessoas, evidenciou-se a presença dos valores influência pessoal e prestígio. Prestígio evidenciado no relato de suas experiências com pessoas importantes e o fato de ter construído uma boa rede de network e influência pessoal tanto nas atitudes com as pessoas em relação ao trabalho, liderar pelo exemplo ao chegar antes de todos e ir bem informado as reuniões matinais e ainda no trabalho que desenvolve com jovens auxiliando no desenvolvimento de seus planos de carreira.

Vale destacar a razão pela qual a dimensão de valor da inovação não foi identificada na trajetória de vida do Gestor B. Dentro do conceito apresentado por Hambrick e Brandon (1988) essa dimensão refere-se à abertura ao novo e a coisas diferentes, mudanças nos valores, e fazem parte dessa dimensão os valores: empreendedorismo, mudança, risco e competição; indivíduos que não possuem aversão

à incerteza. Com base nesses conceitos e nas análises realizadas, identificou-se o valor do empreendedorismo no Gestor B, porém não influenciando de forma determinante suas decisões pessoais. A abertura de suas empresas foi mais pautada pela crença em sua capacidade e competência do que pela abertura ao novo, ao risco. Outro aspecto considerado foi o plano de carreira inicial do Gestor B, que era pautado em uma carreira como executivo internacional, ingressando ao banco com esta pretensão e não na abertura de uma empresa própria, que ocorreu incentivado por pessoas e circunstâncias como a quebra do banco.

#### **4.2.2 Identificação e Análise das Decisões Organizacionais**

Antes de iniciar a análise das decisões organizacionais, faz-se necessário localizar o Gestor B em um contexto mais amplo. O Gestor B possui uma empresa de Gestão de Patrimônios, chamada aqui de Empresa Beta, e uma empresa de serviços financeiros, chamada aqui de Empresa Alfa. A relação do Gestor B com o Gestor A encontra-se na Empresa Alfa, que é diretamente influenciada pelos clientes da Empresa Beta, considerando que alguns clientes se relacionam com as duas Empresas.

Em sua trajetória, identificaram-se 2 (duas) decisões consideradas estratégicas, que se referem a mudanças nos objetivos da Empresa Alfa, decisões subsequentes a apresentada no caso do Gestor A: duas mudanças de foco na Empresa Alfa em um curto espaço de tempo, consideradas decisões estratégicas, pois se tratam diretamente do foco do negócio, dos serviços que são oferecidos aos clientes e da sobrevivência da empresa em um período de crise econômica no Brasil, conforme afirmação do Gestor B.

A primeira decisão estratégica relatada ocorreu impulsionada por uma percepção do Gestor B em relação ao mercado, identificada nas mudanças ocorridas nas atividades desenvolvidas pelas empresas e pelas mudanças identificadas nos seus clientes da Empresa Beta.

Mercado, eu tenho muita sensibilidade do mercado, eu consigo ter uma leitura muito boa, graças à minha experiência, talvez, eu tenha uma sensibilidade muito interessante para onde eu acho que o mercado vai. E mais, o mercado financeiro me ajuda muito a antever as coisas, porque o mercado financeiro nada mais é do que

antecipação de expectativas, então se a bolsa está caindo hoje é porque ela enxergou que lá na frente ela vai ter problemas. Às vezes, a economia está um caos e a bolsa começa a subir porque ela já percebeu que lá na frente ela vai melhorar (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Quando questionado se ele que havia percebido essa mudança no mercado e identificado a demanda por novos serviços na Empresa Alfa, considerando que essa decisão ocorreu logo após a sociedade com o Gestor A e a definição dos serviços que seriam ofertados inicialmente, o Gestor B colocou seguramente que sim, conforme é possível identificar em sua fala.

Fui eu, claramente, porque como eu tenho essa visão econômica e financeira, os dois são mais técnicos [sócios, diretores], são pessoas mais, eu diria para você que seriam os braçais, eu sou mais estratégico. Então assim, eu que defino mais a estratégia comercial, eu que percebo mais as demandas do mercado. Aí eu pego essa demanda, traduzo em cliente e entrego na mão deles, aí eles são *experts*, eles são brilhantes, eu diria para você que eles são brilhantes, na hora que eu entreguei o cliente na mão deles eu posso ir jogar golfe, porque eles são absolutamente brilhantes. Mas nós tivemos essa dificuldade de foco, eu comecei a perceber em janeiro que o Brasil ia desaquecer e se a gente não redirecionasse o foco rapidamente a empresa ia começar a ter problemas de caixa, porque nós íamos insistir num tipo de atividade que não ia reverter em negócios para nós e foi muito assertivo. Isso em janeiro quando eu percebi que o ano ia ser difícil, então, por exemplo, agora, já estou redirecionando o foco para o ano que vem também (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

A mudança identificada pelo Gestor B referia-se ao foco da empresa, que inicialmente era investimentos de alto risco e com as mudanças percebidas passou a ser avaliação de empresas (*valuation*) e investimentos de participação.

Porque eu comecei a perceber no começo desse ano, por exemplo, que as empresas não estavam investindo, você estava tendo um desaquecimento de economia, você tinha um cenário externo ainda conturbado. Aí que eu cheguei para eles e falei: “gente, nós estamos com o foco completamente errado, não adianta insistir nisso, nós temos que focar em *valuation*, focar em investimento de participação e tal” (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Para essa decisão, identifica-se a influência da área de formação do gestor (economia) e de suas experiências profissionais no mercado financeiro. Duas dimensões estão presentes nesta decisão: a da racionalidade e a do dever. A dimensão de valor da racionalidade por meio dos valores da intelectualidade e capacidade (“sou mais estratégico”, “eu tenho muita sensibilidade do mercado”) e por se caracterizar como uma decisão baseada em fatos; e a dimensão de valor do dever por meio do valor da confiança em seus sócios, valor também evidenciado na trajetória profissional do gestor em suas antigas sociedades.

Ainda dentro dessa capacidade do gestor em analisar o mercado e as decisões que culminam dessas percepções, foi possível identificar a dimensão de valor do poder por meio dos valores da influência pessoal e prestígio. Estes valores influenciaram, por exemplo, o Gestor A voltar a incorporar um serviço (*valuation*) que já era oferecido em sua sociedade anterior.

Quando deu a crise de 2008, uma crise violenta nos EUA, eu lembro que eu liguei para os meus clientes empresários, isso antes da crise começar, “olha, está vindo uma coisa complicadíssima, a gente não sabe o que é, não sabe a extensão, mas eu vou te dar uma ideia, eu já protegi teu patrimônio, eu já sai de risco, agora começa a pensar num plano para a tua empresa porque eu não sei o que vem pela frente, eu não sei o tamanho desse troço, eu não sei a extensão e não sei quanto tempo vai levar, mas monte um plano já emergencial para a tua empresa de produção de equipe que a coisa vai ser complicada (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Quando questionado sobre como anteviu o cenário da crise, o Gestor B pontuou as análises que vinha fazendo do mercado financeiro, evidenciando a dimensão de valor da racionalidade em suas decisões.

Indicadores econômicos. Eu percebi claramente nas bolsas mundiais, as principais dos EUA, Alemanha, Japão, a bolsa da Inglaterra, todas para baixo, todas para baixo, em queda. Uma coisa é a bolsa caindo assim [sinalizou com a mão uma queda leve] e outra coisa é a bolsa cair assim [sinalizou com a mão uma queda brusca], e eu comecei a comparar essas bolsas com a nossa, e a nossa para cima. Claramente a nossa para cima e eu comecei a perceber que existe uma correlação entre as bolsas, então quando uma cai a outra cai também, elas meio que se acompanham, porque o mundo caminha junto, e o Brasil ganhou o tal do *investment grade*, grau de investimento e a nossa bolsa esticou, quando ela esticou eu falei, “gente está errado, esse troço vai dar problema”. Porque o mundo está desaquecendo, você vê

o preço do petróleo caindo, que é o primeiro sintoma de desaquecimento mundial, bolsas mundiais caindo, comércio internacional reduzindo. Você já via esses problemas em bancos, os bancos anunciando a dificuldade para justificar ativos e a nossa bolsa subindo, subindo, subindo. Falei tem alguma coisa errada, esse troço não vai dar certo. A minha briga societária foi nisso, porque meu sócio falou não, não tem problema e eu falei vai dar problema, vamos zerar a posição, aí ele não queria, não queria. Aí um dia eu meti o pé na porta e falei, zera, não quero saber, zera. Aí ele entrou na minha sala e falou: “como você faz isso sem minha autorização”, e aí eu tive um problema que a bolsa continuou subindo, então quando eu zerei as posições foi lá janeiro e fevereiro de 2008, foi uma decisão difícilíssima porque o Brasil tinha ganho o *investment grade* em abril, finalzinho de março, abril. E a bolsa subiu uns 15%, ela estourou dia 16 de maio, foi o primeiro solavanco: 16 de maio de 2008. Aí do dia 16 de maio até o final do ano ela caiu 59% [a bolsa brasileira], as de fora já vinham caindo. Aí eu já estava muito estressado para conversar com os clientes, pessoas que me procuravam, porém eu estava protegendo os meus clientes, eles estavam absolutamente fora de risco (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Os valores da intelectualidade e da capacidade se evidenciaram constantes nas decisões do gestor, que mesmo com toda sua experiência, permanece estudando as bolhas econômicas<sup>4</sup> e assim influencia nas decisões que se referem ao futuro das empresas e dos investimentos de seus clientes.

Então você teve uma crise da bolha da Nasdaq em 2000, em 2008 teve essa que quase quebrou o mundo, em 2010/ 2011 a Europa quase quebrou, agora o Brasil está no olho do furacão, já estão falando em uma nova bolha. Eu estou indo até para o exterior estudar isso aí. Todo ano eu saio duas vezes do Brasil para estudar bolha. Então já está se falando em bolha de ativos nos EUA, então eu já estou tentando me antever a isso, para que decisão eu tomo com os meus clientes (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Quando questionado sobre sua influência nas decisões dos investimentos de seus clientes, o Gestor B colocou que não pode influenciar nessas questões, porém evidencia-se que ao dizer aos seus clientes onde investiu seus recursos pessoais está influenciando, mesmo que indiretamente.

Eu dou instrumentos para ele [o cliente] se decidir, então meu trabalho ele sempre foi pautado por esta lógica, eu nunca vou chegar para o

---

<sup>4</sup> O termo bolha econômica refere-se a uma crise econômica e financeira, sendo um processo de duração variada em que um determinado ativo encontra-se sobrevalorizado em decorrência de circunstâncias de mercado.



cliente e falar: agora é o momento e vamos. Não, eu desenvolvo um raciocínio, um cenário e diante disso ele que vai efetivamente decidir. É muito comum dele [o cliente] chegar e pedir, mas o que você acha? Quando vem essa pergunta, eu digo “olha, eu estou com o meu dinheiro na bolsa”, fiz uma posição, quer dizer eu não estou dizendo para ele fazer, estou dizendo, eu fiz com o meu dinheiro (Gestor B, comunicação pessoal, 14/11/2014).

Nesta primeira decisão identificou-se o valor da capacidade do gestor, tanto de sua capacidade em antever cenários econômicos quanto na valorização da capacidade de seus sócios, que geram nele confiança para propor este tipo de mudança. Em sua capacidade analítica, na autovalorização dessa competência, identifica-se a dimensão de valor da racionalidade, onde as decisões são baseadas em fatos.

A segunda decisão estratégica analisada relacionou-se à incorporação de novos serviços ao portfólio da Empresa Alfa baseado em seu acompanhamento constante das mudanças no mercado.

O mercado hoje está num momento diferente por causa das eleições. O Brasil desaqueceu você tem hoje os empresários não dispostos a investir, você tem consumidor retraído (...). Olhando o cenário, como eu lido muito com essa parte de cenários econômicos, quando eu percebi que o cenário estava ficando ruim para o empresário, o que o empresário vai fazer, ele não vai contratar um *valuation* para saber o valor da sua empresa, mal ele sabe se vai pagar as contas no final do mês, mal ele sabe se a Dilma se reeleger se ele vai ter algum problema de ter que demitir, então imagina hoje ele pensar em valorizar a sua empresa, avaliar o quanto custa a sua empresa ou o quanto vale a sua empresa (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Considerando uma crise econômica ainda mais presente nas empresas, o Gestor B identificou a possibilidade de prestar consultoria financeira para as empresas. Nessa decisão, além das variáveis econômicas, é possível evidenciar a dimensão de valor do materialismo, mais especificamente no valor de busca por uma vida confortável / prosperidade, conforme demonstrado em inúmeros momentos das suas decisões pessoais.

(...) a gente passou a entrar na consultoria econômica financeira porque hoje as empresas diferentemente de que vinham do passado, começaram a ter mais problemas financeiros, dívidas com bancos. Então a gente está entrando agora nesse foco que é reestruturação de

dívidas, de renegociação bancária (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Em sua Empresa Beta, considerando o cenário econômico do período em que a entrevista foi realizada, o Gestor B optou por proteger o patrimônio de seus clientes em dólar, mandando dinheiro para o exterior. Nessa decisão é possível evidenciar a dimensão de valor do dever, por meio do valor da confiança e da obrigação em proteger o patrimônio das famílias e a dimensão de valor da racionalidade, onde as decisões são baseadas em fatos, como os dados apresentados aos clientes pelo Gestor B.

Porque o meu cliente está muito preocupado com o cenário Dilma. Então eu tento obviamente mostrar a eles que não existe risco hoje de seqüestro de dinheiro em banco, isso não existe mais, isso foi na gestão do Collor, por uma razão simples. Você tinha uma inflação descontrolada, então o objetivo do seqüestro da poupança era tirar o dinheiro de circulação (...), na cabeça do Collor você estancava a inflação, não têm dinheiro para comprar, a inflação caí. Então os clientes hoje estão com isso na cabeça, o seqüestro do dinheiro, do dinheiro ficar preso no banco ou uma moratória se o Brasil vier a quebrar. Eu tiro muito da cabeça esse medo deles, o Brasil está muito longe de um seqüestro e nós estamos numa inflação de seis e meio ao ano. Quer dizer nada absurdo, não é bom, mas nada absurdo. O Brasil está longe de uma moratória, a relação de dívida PIB do Brasil hoje é de 59%, então ainda o Brasil consegue controlar suas dívidas (...). Então eu trabalhei muito a cabeça dos clientes, ver a frente, “não tire seu dinheiro do Brasil, não vamos investir no exterior porque o Brasil está ruim e vai quebrar, não. Vamos investir lá porque você tem uma chance de ganhar mais rentabilidade porque nos próximos anos o dólar vai se fortalecer com relação ao custo da moeda” (Gestor B, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Na primeira e segunda decisão analisada, a influência mais perceptível dos valores pessoais do Gestor B refere-se ao valor da capacidade, na crença de sua plena capacidade de antever cenários econômicos, de identificar oportunidade de mercado, e a influência pessoal que exerce sobre seus sócios como uma referência de profissional. Um valor do Gestor B ainda em voga nas decisões refere-se à confiança que possui nos demais sócios em operacionalizar suas antecipações de cenários econômicos e ofertas de novos produtos financeiros.

No decorrer das entrevistas identificaram-se algumas características, como: aversão à incerteza, gosta da rotina de trabalho, busca pela harmonia no convívio

familiar e no trabalho. Estas características chamam atenção considerando o setor em que atua: o mercado de investimentos, cercado de riscos e incertezas. Neste aspecto identifica-se a influência de seu perfil, conservador, nos investimentos realizados pelos seus clientes, conforme relatos do Gestor B. Seu perfil conservador acabou influenciando a diluição de antigas sociedades com sócios de perfis distintos do seu e mais comumente encontrado no setor de investimentos.

(...) é um tipo de perfil de cliente que não se adaptava muito ao meu estilo, um estilo mais conservador (Gestor B, comunicação pessoal, 14/11/2014).

E ali nós nos desentendemos, porque ele [o sócio] com uma cabeça, eu com outra querendo proteger os meus clientes no meio de crise (Gestor B, comunicação pessoal, 26/09/2014).

Ressalta-se assim a presença dos valores pessoais do Gestor B nas decisões tomadas tanto na Empresa Alfa (estratégias adotadas) quanto pelos seus clientes na Empresa Beta. A racionalidade nas análises e a crença em sua capacidade acabam por refletir na influência pessoal que o Gestor B exerce sobre seus sócios e clientes, no seu prestígio enquanto profissional. A influência pessoal pode ser identificada como um valor do Gestor B no trabalho desenvolvido com jovens para direcionamento e planejamento de suas carreiras.

Dentro da perspectiva de valores de Rokeach (1973) identificaram-se as dimensões do dever e da racionalidade nos valores instrumentais do Gestor B para alcançar uma vida próspera, conforto material – valores terminais.

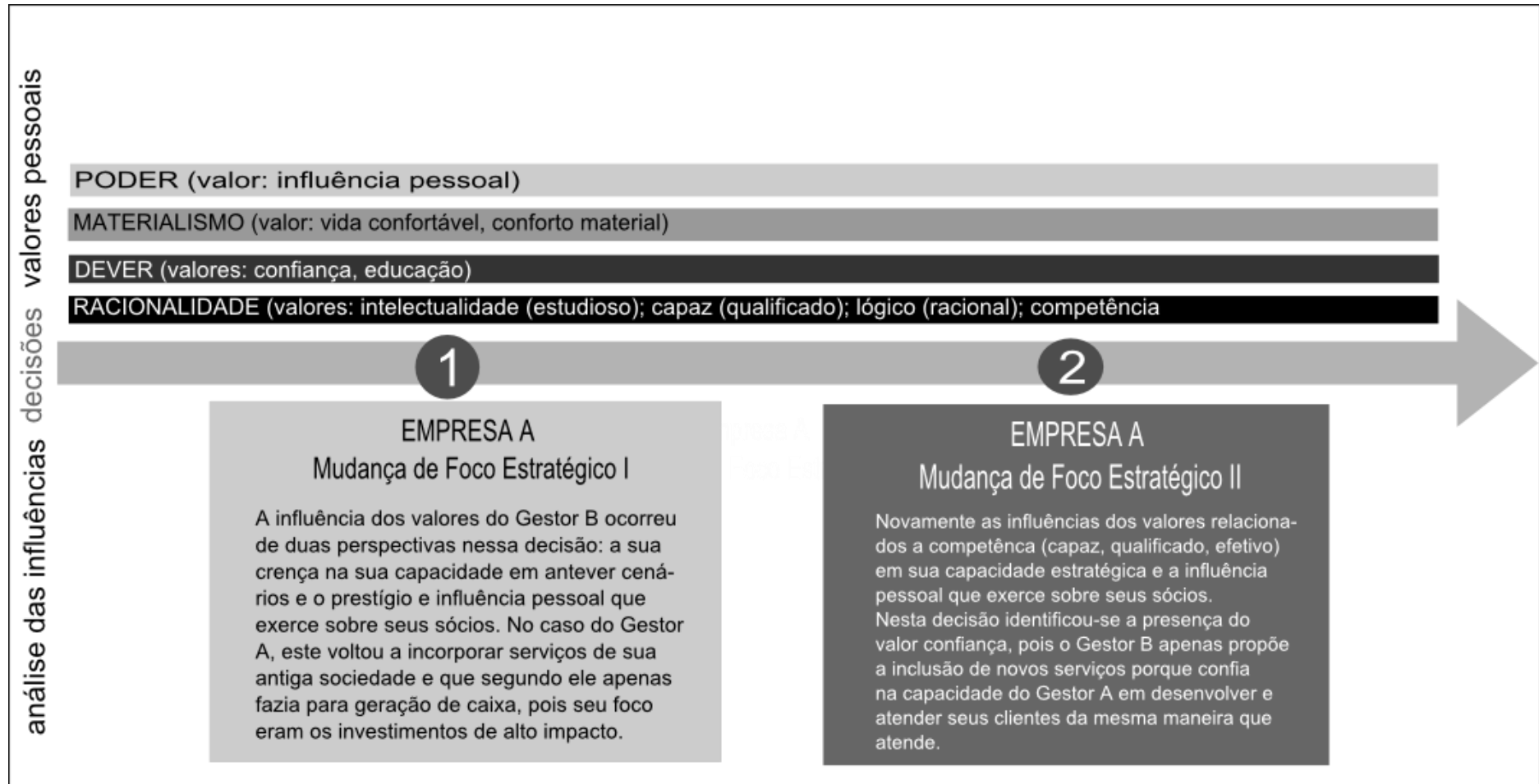
Na perspectiva de associações entre os valores dos executivos e os atributos organizacionais propostos por Hambrick e Brandon (1988) é possível corroborar com a hipótese dos autores de que organizações com gestores com valores dominantes presentes da dimensão de valor da racionalidade apresentam um processo decisório abrangente e analítico, conforme evidenciado nas decisões analisadas no caso do Gestor B.

Outra influência identificada refere-se às experiências do Gestor B na área financeira, pois este tende a identificar e definir as situações problemas e propor as soluções com base em sua área funcional, a economia. Segundo Hambrick e Mason (1984), executivos com experiências em finanças / contabilidade buscam melhorar a

eficiência da empresa fomentando novas possibilidades, conforme apontado nas decisões estratégicas analisadas.

Na Figura 8, apresenta-se uma síntese das influências percebidas dos valores e do Gestor B nas decisões organizacionais analisadas.

Figura 8: A influência dos Valores do Gestor B nas decisões organizacionais



Fonte: elaboração própria.

### 4.2.3 Análise das decisões tomadas em conjunto com o Gestor A

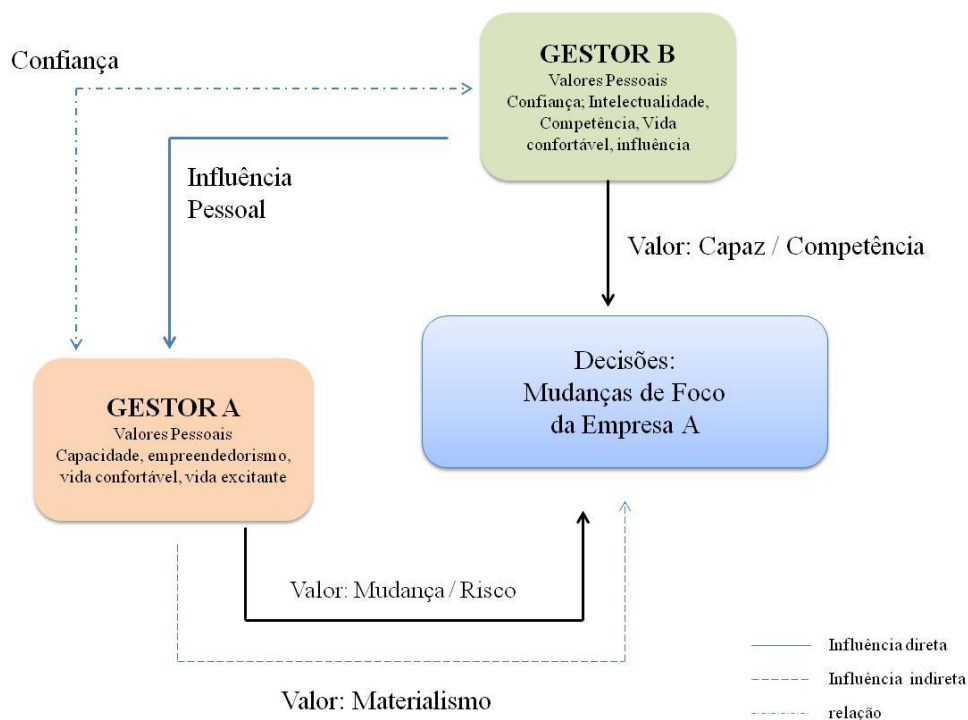
Após analisar as decisões estratégicas de mudança de foco da Empresa Alfa sob as perspectivas do Gestor A e do Gestor B por meio dos relatos, identificaram-se relações de influência direta e indireta dos valores de ambos os gestores nas decisões estratégicas de mudança de foco organizacional.

A primeira decisão referia-se à mudança de foco da empresa, quais serviços ela iria oferecer ao mercado. A primeira mudança deu-se após a sociedade formada entre o Gestor A e o Gestor B, onde se incluiu aos serviços de investimentos, o serviço de *valuation* e investimento de participação. A segunda mudança, impulsionada pelo atual cenário econômico e prevendo uma baixa nos serviços ofertados até então pela empresa, muda-se o foco da Empresa Alfa para consultorias financeiras, porém os demais serviços continuam sendo oferecidos.

Em ambas as decisões, identificou-se a influência direta do valor da competência (dimensão de valor da racionalidade) do Gestor B destacado pelas afirmações realizadas em relação à sua capacidade de analisar o mercado e construir cenários e da dimensão de valor da inovação, nos valores mudança / risco do Gestor A evidenciados pelos tipos de negócios desenvolvidos (investimentos de risco, investimentos em *start ups*) e pela sua trajetória profissional de constante busca pelo novo.

Porém, no decorrer dos relatos de ambos os Gestores foi possível verificar relações de influências dos valores pessoais de cada um na relação entre eles e que influenciaram indiretamente as decisões de mudança de foco da Empresa Alfa nos dois momentos analisados, ilustrados na Figura 9.

Figura 9: Influências diretas e indiretas dos Valores Pessoais dos Gestores A e B



Fonte: elaboração própria.

O valor da confiança (dimensão de valor do dever) evidenciado na trajetória de ambos influenciou na medida em que um confia no outro: o Gestor B confia na sua competência e na competência do Gestor A para o desenvolvimento das atividades operacionais (valor do Gestor B) que por sua vez confia no Gestor B pela sua competência profissional, onde este exerce influência pessoal sobre o Gestor A. Os valores relacionados à inovação do Gestor A influenciam o Gestor B quando este propõe novas atividades relacionadas à Empresa Alfa. Nestas relações, identificou-se ainda a influência indireta do valor do materialismo do Gestor A ao aceitar a inclusão de novos serviços que garantam sua segurança financeira, até mesmo um serviço que já prestava em sua sociedade anterior e que pontuou em seus relatos fazer por uma questão de fluxo de caixa da empresa, porém seus objetivos estavam nos investimentos de alto impacto. Esta relação ficou evidenciada nos relatos do Gestor A sob sua perspectiva inicial de dedicar maior parte do seu tempo fazendo o tipo de trabalho que gostaria de fazer e menos tempo no que é necessário fazer, conforme relatado em sua trajetória, porém a inclusão destes serviços afasta o Gestor A deste objetivo, que segundo ele seriam os investimentos considerados de impacto (social ou ambiental) não sendo prioridades nas mudanças estratégicas realizadas na Empresa Alfa.

### 4.3 Gestor Estratégico C

O Gestor Estratégico C tem 39 anos, é graduado em administração, possui MBA<sup>5</sup> em Gestão Comercial e Mestrado em Administração. Possui conhecimentos técnicos em ferramentas SAP, ferramentas de construção de cenário, análise e prospecção de mercado, análise de balanços financeiros, fluxos de caixa. Atualmente ocupa o cargo de Gerente de Marketing em uma multinacional.

#### 4.3.1 História de Vida do Gestor Estratégico C

*Eu nasci no interior do Estado de São Paulo, numa cidade de mais ou menos duzentos mil habitantes. Meu pai foi até a quarta série e a minha mãe também foi até a quarta série, então são níveis de escolaridade assim baixo. Eu tenho uma irmã um ano mais velha e ela sempre foi uma pessoa assim, muito aplicada, muito dedicada e sempre ganhou muito prêmio, vários prêmios, primeiro grau, segundo grau. Ela foi até o segundo grau e ela abriu mão, ela casou aos dezoito anos. Eu sempre fui muito cobrado dentro de casa para vamos dizer assim, manter o mesmo padrão dela. Então assim, isso era um peso que eu levava, ela levava também porque estava na ponta, só que ela parou e eu não, então eu vim continuando. Então, assim foi um período de, vamos dizer todo esse período de vida muito difícil. Porque eu venho de uma família muito simples. A minha mãe sempre foi empreendedora, sempre ligada ao comércio e meu pai também sempre ligado ao comércio, mas assim eu comecei por esta questão a trabalhar muito cedo, eu comecei a trabalhar aos onze anos, então parte da minha infância, te dá maturidade, mas você perde outras coisas, mas me ajudou a ter experiência e ter muita consciência. Desde muito cedo eu assumi muita responsabilidade. E meu pai assim, uma família muito conservadora, quando eu cheguei com dezessete, dezoito anos meu pai achava que eu tinha que ir para o mercado de*

---

<sup>5</sup> MBA (Master of Business Administration) – pós-graduação *latu sensu* nas áreas de gestão.



trabalho e começar a trabalhar. Muito aquela preocupação dos anos 70, anos 80 em que você precisa de um emprego bom, você precisa de estabilidade, você precisa trabalhar numa grande empresa e isso era sempre o que eles pregavam. Você cria, você vai nascendo e vai vivendo dentro de uma cultura aonde você tem uma influência muito grande, do tipo taxa de desemprego 25, 30, 40 %. Então assim, segurança era uma coisa que pegava muito para isso, mas isso eu consigo falar analisando os últimos cinco anos, que antes eu não conseguia conectar tudo isso e eu nem sabia o porquê eu tomei determinadas decisões na vida, mas aí eu comecei a fazer essas análises, tive uma série de influências. E aí o que aconteceu, foi que eu não tinha dinheiro para continuar meus estudos, então eu fiz um colégio técnico, eu fiz Técnico em Contabilidade, minha irmã também fez técnico em contabilidade, mas assim, para mim um divisor de águas e a base para mim era a educação, coisa que meu pai e minha mãe não tiveram. Meu pai e minha mãe pela educação que eles tiveram, eles já chegaram e foram longe demais, eles me criaram até aqui, agora eu tenho que andar com as próprias pernas, mas assim um divisor de águas pra mim vai ser uma faculdade até porque eu tenho trinta e nove anos, eu comecei, eu terminei o segundo grau em 92, então tava a abertura de mercado, você não tinha acesso às universidades, pra você entrar na universidade era muito caro, a universidade pública não era pra mim porque assim, eu não tinha feito uma base boa, eu não tinha dinheiro pra pagar cursinho e aí começa os desafios. Mas parece que quanto mais e muito ligado à característica do meu pai e minha mãe, parece que quanto mais colocaram um desafio na minha frente, mais eu estava motivado a superar esses desafios e quebrar essas barreiras. Então assim, eu não diria tudo, mais assim grande parte que eu não vou talvez citar aqui, mas grande parte que você imaginar se eu já trabalhei, já fez, eu já fiz em termos de trabalho, então assim, já fiz de tudo um pouco na vida e fui assim, dois meses um trabalho, um mês em outro e ia indo. Não tenho vergonha nenhuma de falar que fui office boy,

então assim fazia banco, fui empacotador de lojas, de tudo que você possa imaginar. E aí eu fui, fui, fui e tive uma oportunidade de trabalhar numa farmácia da irmã de um amigo e eu fiz um bom trabalho com ela, fazia de tudo um pouco lá também e ela falou assim: “olha meu marido está abrindo uma empresa, um distribuidor da Empresa Sigma em Campinas e está precisando de uma pessoa de confiança e uma pessoa que assim, uma pessoa que vai fazer de tudo um pouco. Você não quer ir trabalhar com ele em Campinas?” Eu tinha entre 17 e 18 anos e eu queria entrar em uma universidade e não sabia como, era uma oportunidade, o salário que eu ia ganhar dava para eu pagar a universidade e ajudar em casa e era uma oportunidade. Eu não me via de jeito nenhum trabalhando em Americana, eu queria muito mais. Eu achava aquilo muito pouco, muito pequeno para mim. Eu falava assim, “eu quero viver num mundo diferente, mercado, eu quero enxergar coisas diferentes, viver coisas diferentes”. Aí eu fui trabalhar, aceitei o desafio e inicialmente eu comecei fazendo na universidade UNIMEP, Jornalismo, eu fiz seis meses e parei porque eu não tive condição de pagar naquele momento de inflação de mil e oitocentos, dois mil por ano de inflação então não tinha condição. Eu tinha tentado educação física, não consegui passar. Ai quando eu fui para Campinas trabalhar no escritório de automação industrial da Empresa Sigma, eu fiquei um ano, um ano e pouquinho, aí comecei a pegar gosto pela coisa e aí o pessoal me chamou e falou assim: “olha, tem duas formas de seguir: a área técnica – engenharia e administração”. Eu sabia o que eu não queria, mas eu não sabia o que eu queria, o que eu não queria era engenharia. Não é isso que eu quero, sabia que financeiramente dentro do escritório o salário era completamente diferente, mas eu falei assim: não quero fazer o que vai me confortar financeiramente, preciso fazer o que eu gosto, mas eu não sabia o que eu queria, o que era aquilo que eu gostava, mas eu sabia que a engenharia não era. Ai eu falei assim, bom que curso vou escolher fazer?, ai casou um pouco do

curso de administração que era um curso que tinha um leque muito maior, que te possibilitava tomar uma decisão mais à frente daquilo que você realmente quer pra tua vida, era um curso que cabia no meu bolso e tinha uma universidade boa na região, vamos dizer assim, que atendia aquilo que eu imaginava, que era a PUC. Aí eu prestei vestibular na PUC, prestei outros vestibulares e desde o momento que passei na UNIMEP que depois eu tranquei tudo, eu criei um bloqueio. Eu nunca fui bom na questão de passar em vestibular, em curso, em tudo que você tinha teste, assim, eu ficava nervoso e eu falei “eu não vou conseguir entrar de novo na universidade”, eu criei uma barreira para mim mesmo, depois acabou que eu consegui entrar na PUC em administração e dali adiante eu comecei a fazer uma carreira, comecei a fazer trabalhos em administração de empresas, comecei a gostar, pegar gosto pela coisa. Eu tenho uma facilidade muito grande, que vem mais do meu pai do que na minha mãe, por números, mas eu sou uma pessoa assim, muito focada no relacionamento, gosto muito do relacionamento e ali eu fazia um pouco no escritório da Empresa Sigma, de fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, estoque, proposta comercial, fazia parte da contabilidade, fazia um pouco de tudo e naquele momento, primeiro ano de administração, segundo de administração estava muito bacana e eu gostava muito, mas assim, eu lia muito jornais específicos, tipo na época não tinha valor econômico era Gazeta Mercantil, mas eu lia bastante e gostava muito de ler. E tinha uma facilidade pela parte de conexão de números, pensar futuro, estratégia eu conseguia fazer isto com uma facilidade muito grande, mas eu nunca estava contente em trabalhar oito horas em fazer oito horas, meu pai também sempre trabalhou dez, doze, quatorze horas e eu sempre trabalhei dez, doze, quatorze horas mesmo no estágio, ia trabalhar final de semana e me dedicava em casa. Chegava férias e eu fazia os cursos do SEBRAE pra adicionar no currículo, para ter um currículo melhor, pra eu poder ter um diferencial no mercado para ser, mais

competitivo. Final de semana, no sábado eu fazia o inglês eu não tive a oportunidade de estudar o inglês, então fazia inglês no final de semana e assim sempre procurando melhorar e sempre procurando crescer. E aí um belo dia, dentro da universidade eu tinha um envolvimento gigantesco, fazia parte da empresa Junior, diretório acadêmico e foi aí quando, eu também trazia palestrante pra dentro da universidade, eu era monitor dos professores, fazia aula de revisão aos sábados à tarde para aqueles alunos que iam pegar dependência pra revisar matéria, então eu sempre tive um pezinho muito forte na faculdade, gostava muito e tinha um relacionamento fantástico com todos os professores e era meio que uma referência dentro da sala, um pouquinho buscando, um pouquinho resgatando que era minha irmã que também que tinha esse perfil. E dentro dessas idas e vindas eu acabei conhecendo uma pessoa que era da AIESEC que eu trouxe para palestrar que era da Empresa Delta e essa pessoa falou “olha a gente queria há muito tempo fundar um escritório da AIESEC” e foi quando eu depois de já formado fui fundar um escritório da AIESEC, porque eu não me contentava só de ser aluno da faculdade, eu via que a faculdade, por exemplo, não me proporcionava um intercâmbio que era uma coisa que eu queria muito fazer. Então assim, e eu preciso deixar um legado para a universidade embora eu não fiz intercâmbio pela AIESEC, mas foi o legado que eu deixei para universidade. Então eu tive um relacionamento desde o faxineiro, da faxineira dentro da universidade até o reitor da universidade, eu transitava muito bem dentro desse ambiente político. E nesse período quando eu estava do terceiro para o quarto ano, eu também coordenava o ônibus que saía de Campinas da universidade da PUC, que passava na UNICAMP e que depois assim distribuía todos os estudantes na região e eu era o último. Eu pegava o ônibus dez e meia e chegava em casa uma da manhã e seis horas da manhã eu tinha que levantar porque oito eu tinha que estar na empresa em Campinas e eu morava em Americana, mais ou menos são 40Km, e ia deixando as pessoas.

Ai um dia uma menina viu, uma pessoa dentro do ônibus, que eu era extremamente esforçado, que eu era focado e falou assim: “onde você trabalha?”, você não quer trabalhar na Empresa Delta?” Eu falei: “nunca pensei”. Ela falou “é que você está no terceiro ano e tal, eu trabalho na Empresa Delta. Ah eu trabalho na área do Rh, você não quer me dar um currículo, temos vagas abertas”. E foi aí que começou minha história com a Empresa Delta há 17 anos atrás como estagiário. Entrei como estagiário, pela porta errada, entrei na área da controladoria, em 97. Então eu sai do escritório da Empresa Sigma, onde eu tinha minha sala, tinha um cargo, eu transitava muito bem, tinha acesso com os donos da empresa e fui trabalhar numa empresa multinacional, na época com 15mil funcionários no Brasil e assim quando eu vi assim de repente três, quatro zeros, lá eu via dez, quinze, vinte zeros. Então assim, a responsabilidade era muito maior, mas assim, sabendo que ali cada um fazia o seu, bem específico, e as pessoas seguravam muito a informação, informação era aquela coisa de poder, estagiário não tinha direito a computador. E eu vou dizer o seguinte, confesso que todo dia quando eu levantava para trabalhar eu chorava, chorava porque eu tava ganhando quase três vezes mais, trabalhando como estagiário na Empresa Delta e ainda mais os benefícios, mas não tinha a liberdade que eu tinha na empresa anterior, era uma situação assim, era um conflito muito grande interno porque eu gostava muito da empresa, me identificava muito com a Empresa Delta, mas assim o diálogo, o que eu fazia e as pessoas que eu trabalhava e fui ficando, fui ficando, fui ficando. Se passaram dois anos e eu acabei sendo efetivado na área, aí eu peguei um projeto, fiz o projeto e no dia que eu atingi a meta eu cheguei para o diretor da área e fiz o seguinte: eu olhava, eu falei assim: eu preciso mais do que isso, eu preciso de uma licença não remunerada porque eu preciso aprender a falar inglês, porque eu não falava inglês. Eu tinha me formado em administração, porque assim, eu falava muito pouco, o intermediário e eu precisava melhorar

meu idioma e eu queria segurança. Aí eu peguei, eu fui o primeiro caso na história da Empresa Delta na América Latina a conseguir uma licença não remunerada. As pessoas não sabiam nem como fazia e aí eu fui desbravar. Achei como era tal, tudo bonitinho, aí eu cheguei lá e falei assim: “oh funciona assim, os passos são estes, está baseado na CLT assim, assim, assim” e aí eu consegui. Quando eu consegui aquilo, eu abri portas a dezenas de pessoas depois que foram fazer, pegar esse ano sabático. Aí eu peguei esse ano sabático e me mudei para o Canadá. Quando eu voltei, eu tinha certeza de uma coisa: não queria voltar para Empresa Delta na área da controladoria. E aí entre idas e vindas e entrevistas, eu acabei procurando algumas vagas no mercado de trabalho. Acabou surgindo uma oportunidade, um convite de vir para Curitiba pela Empresa Delta, de sair da área de controladoria que era um pouco o que eu queria, desassociar do meu perfil porque assim, eu não tinha nada a ver com controladoria, trabalho de análise introspectivo e eu era uma pessoa mais de relacionamento. Tinha uma vaga lá para controladoria de vendas, e eu falei: “bom, estou em vendas, já é uma área mais com uma cara de frente, mas eu vou ficar no back. É interessante, vou mudar de cidade, mudar de estado, vou para uma capital, vou mudar de divisão, de uma central eu vou para uma unidade de negócios que é a divisão de Diesel, que é a menina dos olhos dentro dos negócios da Empresa Delta na América Latina, falei assim, fui”. Aí vim em 2003 com objetivo de ficar dois anos e teve várias tentativas de ser expatriado para a Espanha, para a China e eu fui ficando, fui ficando, fui criando responsabilidade, ganhando experiência, aí fui fazer uma pós graduação na FGV em Gestão Comercial, terminei e não sabia se eu queria, um conflito, não sabia se eu queria o mundo corporativo, vida acadêmica e fui fazer um mestrado, comecei a dar aulas, continuei fazendo uns trabalhos voluntários na Câmara de Comércio Brasil e Alemanha, trabalho voluntário na Junior Achievement, um perfil meu de querer contribuir, contribui com o instituto da empresa, uma série de coisas e aí eu

falei “eu quero ficar no mundo corporativo”, fui crescendo dentro da organização, então assim, num período muito curto eu passei de analista de Marketing Junior para analista de marketing senior, me enxergaram como potencial, comecei a ter responsabilidade de desenvolver estagiário, participar de processo seletivo. Vi que eu gostava, que eu tinha perfil para trabalhar como gestão de pessoas, gosto de trabalhar com pessoas, e eu falei “é isso que eu quero”. Aí fui me desenvolvendo, fiz um trabalho de coaching. Em 2007 vi que o que eu queria talvez era, tive uma oportunidade de montar um departamento de estratégia dentro da empresa. Já tinha passado um pouquinho pelo marketing, aí em 2009 voltei para a área de vendas na área de exportação, aí em 2010 eu voltei para a área de marketing, em 2011 eu assumi como responsável pela área de marketing, fui chefe na área de marketing e aí em uns seis meses depois eu já como gerente da área de marketing integrando comunicação. Hoje estou como gerente de marketing e comunicação no mercado B&B, uma equipe de, comecei com uma equipe de três pessoas, hoje tenho uma equipe de quinze pessoas. Então, essa foi a trajetória, passando pelo intercâmbio para aprender o idioma. Assim, uma vez por ano, no mínimo uma vez por ano vou para Alemanha, viajo assim, tem semanas que vou três vezes pra São Paulo ou pra Brasília. Desenvolvi várias competências, não só competência de gestão, mas tive que entender um pouquinho, meu mundo hoje é uma equipe mais de marketing intelligence chegando para mim e dizendo: “olha eu vou planejar até 2020, 2025” e por outro lado eu tenho uma equipe de comunicação dizendo o seguinte vamos publicar já, essa decisão eu tenho que tomar ontem. Então assim, eu vivo os dois mundos, ainda uma competência que eu estou desenvolvendo que é a competência de external affairs, que é trabalhar esta parte de relacionamento com entidades de classe, com governo, com formadores de opinião, com um projeto que nós temos interno que é o maior projeto, mais importante, e é um projeto que eu também lidero, nas horas vagas vamos dizer assim, que é a liberação do carro de

passaio a diesel no Brasil que é um tema que eu venho trabalhando desde 2011 e que assim me colocou num outro patamar no mercado em termos de relacionamento e criação de network, mas também assim, é uma dedicação de doze, treze, quatorze horas.

\* Ah falei da minha vida profissional, da minha vida pessoal não. Não casei, namoro já um bom tempo, há oito anos, vou casar início do ano que vem porque domingo fiquei sabendo que vou ser pai. Enfim, a gente já vinha planejando, era para casar em dezembro e logo em seguida ter filhos, mas agora a coisa mudou um pouquinho, mas eu sempre tive relações extremamente estáveis, eu namorei a primeira pessoa quando eu estava dentro da AIESEC, namorei durante seis anos, depois namorei uma outra pessoa dois anos e estou com essa há oito anos, assim meus relacionamentos sempre foram duradouros.

Fonte: história de sua vida contada pelo Gestor C em 23 de julho de 2014

\*Neste momento, em função do entrevistado não ter relatado sobre sua vida pessoal fez-se uma pergunta sobre este aspecto.

O ponto de partida da história de vida do Gestor C é a busca determinada por uma graduação, a crença de que a educação iria lhe trazer uma vida melhor que a de seus pais, que viam em um bom emprego a segurança para seu filho. Essa busca pela educação remete à dimensão de valor da racionalidade por meio do valor capacidade, onde busca se qualificar para alcançar seus objetivos materiais.

Eu preciso investir nisso, quando eu entrei na faculdade eu falei assim, esse vai ser o meu divisor de águas custe o que custar, então eu estava disposto a pagar o preço e deixar de fazer determinadas coisas que naquela idade da vida, entre vinte e vinte cinco anos eu poderia fazer com os meus amigos, para eu poder ter um grau de instrução maior, e me colocar em outro patamar (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Durante a realização de seu curso universitário, ingressou na empresa Delta como estagiário impulsionado pelo salário que seria maior que seu emprego na época e também pelo fato de ser uma multinacional. Nesta entrada, o Gestor C pontuou que considerou ainda o fato de que seria estagiário, não mais funcionário celetista e que sua liberdade ao desempenhar suas funções seria menor.



Eu enxerguei como uma oportunidade, o salário era muito maior, e nesse momento o salário pesava, a multinacional pesava, os benefícios pesavam, embora eu fosse ter menos liberdade, seria um estágio e não uma CLT. Eu dei um passo para trás ao invés de dar três, quatro para frente. (...) eu saí da empresa anterior e foi com base nessa oportunidade de crescimento, segurança, estabilidade, oportunidade de crescimento, de trabalhar numa multinacional, de ampliar minha visão, conhecer uma nova cultura (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Em sua entrada na Empresa Delta, o Gestor relata que não tinha ideia em que departamento iria trabalhar e o que iria fazer, acabando indo atuar no departamento de controladoria, que segundo ele nada tinha a ver com seu perfil, do que gostava de fazer.

Entrei no departamento de finanças, de controladoria. Embora eu tenha facilidade de mexer com números, eu fui parar num departamento totalmente diferente, oposto daquele que eu trabalhava. Era um departamento muito político, eu sempre fui uma pessoa muito articulada, uma pessoa muito política, então assim, eu consegui transitar muito bem, mas eu sofri muito para fazer esse período de estágio. Porque eu não gostava do que eu fazia e eu acho que nesse primeiro tempo, eu fui muito subaproveitado (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Porém, essa entrada estava alinhada com seu desejo de estabilidade, segurança, dinheiro e também com seu sonho de um dia fazer parte da liderança de uma empresa, remetendo as dimensões do materialismo e do poder propostas por Hambrick e Brandon (1988). Esses relatos evidenciam estarem presentes em suas escolhas profissionais os valores: vida confortável (dimensão de valor do materialismo) e poder (dimensão de valor do poder).

(...) o que me segurava era a estabilidade da empresa, o salário que eu ganhava, a oportunidade que eu estava tendo de aprendizado, a chance de eu iniciar minha carreira numa multinacional, o momento que o mercado estava vivendo não era um momento propício. (...) o meu sonho era de entrar em uma multinacional e poder fazer a diferença, em olhar e ver os executivos e fazer parte da liderança. Trazer tudo aquilo da teoria para a prática, então assim, aquilo me brilhava os olhos: é isso que eu quero, foi por isso que eu decidi ficar na Empresa Delta (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Logo após sua contratação, conseguiu uma licença não remunerada para estudar inglês no Canadá, conhecimento que julgava crucial para atingir seus objetivos.

(...) eu preciso dar o próximo passo, eu preciso ficar um ano fora. E aí assim, eu fui o primeiro funcionário na história da Empresa Delta da América Latina a ter um ano sabático, uma licença não renumerada durante um ano. E assim, eu desbravei, abri essa porta dentro da empresa, isso acabou sendo um diferencial na minha carreira, sendo um diferencial no departamento e abrindo portas não só para mim, mas para as demais pessoas que iam se influenciando. Aí eu podia influenciar num nível em que eu estava da pirâmide na mudança, influenciar na mudança da forma de pensar da empresa, de abrir essa porta para outras pessoas. Daí eu fui fazer o intercâmbio, quando eu voltei eu vi que não era o idioma, o que iria contribuir, muito era a experiência de vida, de viver fora do país, em um ambiente desprotegido, tinha todo um contexto, uma cultura diferente, uma sociedade diferente, um idioma diferente, mas o idioma era, vamos dizer assim, uma das caixinhas de tudo aquilo que vamos dizer assim, de que veio a somar no meu currículo (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Neste relato, identifica-se novamente a dimensão de valor do poder no valor influência pessoal, onde buscava ser visto como uma referência dentro da empresa.

Voltando de sua viagem, recebeu um convite de mudança para a unidade de Curitiba e considerando que a mudança de unidade de negócio seria um importante passo para alcançar novos cargos, aceitou. Chegando a Curitiba, buscou se associar a marcas conhecidas, seja em trabalhos voluntários ou em uma pós-graduação na Fundação Getúlio Vargas.

Quando eu cheguei aqui, eu fui me expor eu fui me relacionar, eu fui construir tudo aquilo que eu tinha deixado na outra cidade. (...) “bom, qual é o próximo passo: se eu fiz a graduação, eu preciso fazer a pós-graduação” e aí eu fui fazer a pós-graduação, mas eu não me contentava em fazer a pós-graduação em uma universidade qualquer. (...) e aí eu fui me associando a grandes marcas também dentro do meu currículo. Trabalhos voluntários reconhecidos e aí fui buscar dentro de tudo isso, onde eu terminei a pós-graduação, eu não me contentei e deu um espaço de dois anos e eu fui fazer um mestrado, ou seja, aí eu já estava pensando o seguinte, aí eu já estava trabalhando no plano B da minha vida, se não der certo no mundo corporativo, eu vou para a vida acadêmica, será que eu gosto da vida acadêmica? Eu estava num momento em que eu tinha que arriscar, tinha espaço dentro da organização para fazer isso, porque a organização era uma empresa lenta em termos de crescimento, e eu estava em outro ritmo, então eu falei assim, eu vou canalizar os meus esforços para fazer isso, até para dar tempo para eu crescer dentro da organização, e obviamente que sim, eu fui dentro da organização assumindo responsabilidades e sempre com fome, de mais responsabilidade, sempre me arriscando mais e sempre pela sede do conhecimento (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

As responsabilidades assumidas pelo gestor faziam parte de seu plano para chegar ao posto almejado e nessa busca não mediu esforços, conforme evidenciado no relato abaixo sobre a participação de seu chefe em seu crescimento dentro da empresa.

Fui lá busquei informação, conversei com um, conversei com outro e através de um relacionamento e assim, ah têm esses espaços aqui. Tá bom, aí eu cheguei para ele [seu chefe] e disse assim: “olha, eu quero chegar aqui, eu quero dar mais três passos, mas para eu dar esses três passos aqui eu preciso da tua ajuda para eu fazer esses e esses treinamentos assumir essas e essas responsabilidades. Você me ajuda?” Aí ele falou: “mas espera aí, aonde que você conseguiu tudo isso?” Tudo estava aberto na intranet (...) e aí ele começou a ver que eu realmente estava a fim, que eu estava interessado, e que até assim, eu estava um passo à frente dele, aí eu falava assim, até para não ofuscar e o chefe não achar que era uma prepotência minha, eu falava assim, “mas eu queria que você realmente, são as informações que eu tenho, mas eu não sei se as informações estão certas, mas como que você pode me ajudar, mas assim eu gostaria de poder contar com você ao meu lado, eu gostaria que você fosse o meu mentor, o meu padrinho”. Então assim, eu provocava esse tipo de coisa, mas nunca esperando, nunca esperando que fosse acontecer, eu acreditava assim, se não acontecesse naquela empresa, em alguma outra empresa iria acontecer, mas eu tinha muito vivo dentro de mim e deixava muito claro onde eu queria chegar (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Para chegar aos seus objetivos dentro da empresa, o Gestor C relata que era incansável, fazia sempre mais do que solicitavam e procurou construir uma rede de relacionamentos tanto dentro quanto fora da Empresa Delta.

Uma coisa que me ajudou muito foram as iniciativas que eu tive, eu não esperei que a empresa fosse me oferecer um curso de idiomas, eu não esperava a empresa me ofertar um treinamento interno, eu ia buscar um treinamento externo, eu lia muito e via que o diferencial eram os trabalhos voluntários, então eu fui fazer trabalhos voluntários, então eu fui fazer trabalho voluntário, eu fui me expor para o mercado de trabalho, eu fui criar uma rede network fora da empresa, dentro da empresa, buscar benefícios na universidade, levar profissionais da empresa para a universidade da universidade para a empresa, então eu fazia muito bem essa ponte. Incansavelmente eu queria fazer a diferença, eu queria vencer na vida, eu queria realizar os meus sonhos. E aí assim, eu fui criando uma rede, criando um currículo e me posicionando dentro da empresa, de uma determinada forma que, era a pessoa certa no lugar certo, na hora certa, mas tudo isso assim, eu fui criando de uma maneira muito sólida, e de uma maneira muita

concatenada e estratégica (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Assim, foi de analista de marketing Junior para analista de marketing pleno em dois anos e após mais dois anos foi promovido a analista de marketing sênior. Passados dois anos, foi promovido a assessor da área e logo após migrou de área para se tornar chefe de vendas, voltando à área de marketing para assumir a chefia, sendo promovido à gerente de marketing e comunicação. No relato abaixo o Gestor C conta como foi quando chegou ao cargo de gerente almejado desde seu ingresso na Empresa Delta.

A ficha demorou em cair [quando assumiu a gerência]. (...) foi uma emoção muito grande, foi uma conquista muito grande, uma conquista minha, uma conquista interna, ninguém sabe da minha biografia, do meu passado, dos meus tropeços, de tudo que eu fiz para conseguir atingir aquele objetivo. Então são coisas assim, como eu disse, eu não tenho um mentor, eu não tenho. Meu pai foi até a quarta série, minha mãe também. Então assim, eu lembro de uma fala da minha mãe que me emocionava muito, quando eu citava isso. Hoje já é um pouco diferente, mas é assim, quando eu passei na faculdade, quando eu entrei em momentos cruciais da minha vida, eu compartilhei com minha mãe e minha mãe disse o seguinte: “eu não sei o que significa para você, mas eu sei que é algo muito bom, você está vivendo uma coisa muito boa, então assim, eu desejo tudo de melhor para você”. (...) eu aprendi que não é só pela minha competência, não é só pelo meu caráter, não é só por tudo aquilo que eu mostrei, aprovei pelos resultados que eu mostrei para a organização, mas é pelo relacionamento com as pessoas, pelo meu network, é pelo meu lado articulador, político, é pelo meu..., por uma série de características, um conjunto de características que me levaram a tal (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Buscando a identificação das influências familiares nos valores do Gestor, identificou-se o valor do materialismo, a busca por uma vida confortável, de segurança e um bom emprego, que lhe garantisse seu sustento.

O meu pai e minha mãe sempre foram empreendedores, mas não por opção, mas sim por uma necessidade, mas tanto o meu pai quanto minha mãe nunca falaram que eu deveria trabalhar numa multinacional, que eu tinha que trabalhar numa multinacional só que, eu tinha que ter um bom emprego, e, eu enxerguei a multinacional, uma empresa que me desse benefício, que me desse segurança que me proporcionasse carreira proporcionasse futuro e me desse um feeling totalmente diferente (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Como evidencia-se na trajetória de vida do Gestor C, ele presa muito pelos relacionamentos, pela amplitude de seus bons relacionamentos e acredita ser essa uma

de suas competências, que pode ser entendida como um valor da dimensão de valor da racionalidade.

(...) uma coisa bem bacana que eu tenho, um ponto forte é a questão do relacionamento, eu sou uma pessoa de relacionamento embora eu não gosto trabalhar com vendas, e eu fiz MBA em Gestão Comercial, mas assim, eu gosto de criar network. Esse perfil que eu tenho de me relacionar com as pessoas e também de vender a minha imagem e me projetar para o mercado de trabalho (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Outro aspecto presente refere-se às características da dimensão de valor da masculinidade proposta por Hofstede (1980) por meio da competição e da autoafirmação, que fazem parte da dimensão de valor da racionalidade proposta por Hambrick e Brandon (1988). A competição pode ser identificada nos seus relatos de como alcançou o cargo pretendido, e a autoafirmação nos diversos momentos em que demonstra que era capaz e que chegou lá.

Nas decisões pessoais, os valores identificados encontram-se na dimensão de valor da racionalidade como valores instrumentais, e nas dimensões do materialismo e poder seus valores fins.

#### **4.3.2 Identificação e Análise das Decisões Organizacionais**

No decorrer das entrevistas do Gestor C, identificaram-se duas decisões estratégicas: 1) manter um evento 50% acima do *budget* projetado, considerada uma decisão estratégica por se tratar do maior evento realizado anualmente pela área em que o Gestor C gerencia, além do impacto na imagem da empresa e da área, impactaria no nível de negócios que o evento costuma gerar para a empresa; 2) continuidade de um projeto de aprovação do carro a diesel no Brasil, considerada uma decisão estratégica pelo impacto positivo do projeto na marca da empresa e por situar a empresa no ambiente político brasileiro.

A primeira decisão analisada refere-se à decisão de manter ou cancelar um evento da área em que o Gestor C gerencia, onde o orçamento estava 50% acima do planejado, impactando no desenvolvimento das demais atividades da área, bem como na imagem do Gestor perante a presidência.

Um evento que nós tivemos que fazer e que assim nós gastamos 50% a mais do que estava planejado no budget, obviamente que não tinha chance de eu fazer, o fornecedor com o qual a gente estava trabalhando era um fornecedor que trabalhava com produtos de alta qualidade, como ele vendeu e estava muito próximo do evento não tinha como a gente negociar e assim dias antes do evento foi apresentado a planilha final e a planilha final mostrava um aumento de 50% com relação ao ano anterior. Nesse momento tinha duas opções: ou eu abortava ou seguia em frente. Esse evento a gente já faz na empresa, não eu, a empresa, não só na minha gestão, mas a empresa já faz este evento há 10 anos e aí eu tive que seguir em frente e pedir pra executar assumindo os riscos de explicar depois para alta liderança o porquê daquele aumento de 50% frente ao ano anterior. Foi uma decisão bem difícil de tomar, uma decisão que assim, às vezes você tem que tomar, não tem jeito mesmo porque assim, quando estou falando de eventos, eventos que eu faço do ponto de vista externo são focados, são clientes VIPs. Eu não faço eventos de quantidade, eu faço evento de qualidade. Então os eventos assim, o máximo que vai ter num evento que eu vou organizar são duzentas pessoas. Esse evento, por exemplo, tinha cem pessoas, eu quero o diretor, o presidente da empresa, o gerente da área de compras ou da área de engenharia que vai tomar a decisão se ele vai ou não comprar o meu produto. É esse cara que eu preciso focar, é esse cara que eu preciso influenciar, é para esse cara que eu preciso vender o meu produto. É esse cara que eu quero no meu evento, que é um evento de relacionamento, é um evento de *business*. Então para você simplesmente falar assim, “não vamos fazer”, você tem que seguir em frente e assumir as responsabilidades e os riscos (Gestor C, comunicação pessoal, 23/07/2014).

Para tomar a decisão de manter o evento, o Gestor C considerou os seguintes aspectos: os clientes da área são sua razão de existir, a tradição do evento na empresa, o volume de negócios gerados no evento e o impacto que o cancelamento do evento traria para a marca da empresa e para sua imagem.

Basicamente o primeiro, o cliente que é o nosso *target*, vamos dizer assim a nossa principal razão de existir. Então assim, você tinha o histórico, a gente já tinha feito esse evento e ele tinha um histórico, ou seja, ficaria muito ruim para a nossa imagem, a imagem da marca você não fazer o evento naquele ano. Foi até feito uma simulação para a gente reduzir os patamares em termos de *budget*, mas a gente iria perder muito em termos de qualidade, ia ter um trabalho gigantesco e existia um risco muito grande de a gente não conseguir entregar o evento. Então frente a esses fatores, eu disse para seguir em frente mesmo, assim em termos de qualidade do evento. Era um evento com nível de qualidade, obviamente você compra um computador de dois é uma coisa, se você compra um computador de três, você vai comprar outro tipo de produto e foi o que aconteceu (Gestor C, comunicação pessoal, 23/07/2014).

Após o relato das considerações racionais da decisão, identificou-se ainda que a decisão por manter o evento teve a influência da dimensão de valor do poder do Gestor C, representado pelo valor de prestígio, pois ao se cancelar o evento não somente a imagem da empresa poderia ser abalada, mas também sua imagem enquanto responsável pela área.

Para mim uma decisão estratégica, também para minha imagem, para mim. Acho que assim, foi para empresa também, porque assim não passa pela questão de não ter o evento, passa pela questão de a empresa tirar mais, de algum lugar eu vou ter que cortar. (...)Eu poderia ter algum impacto negativo internamente, não só para o cliente externo, mas internamente para a minha imagem, do tipo: porque que você cancelou o evento? Eu tive que cancelar, mas é assim, eu tive que trabalhar também a questão da imagem perante a liderança, os meus superiores, do porque você gastou 50% a mais, então parte você consegue explicar, parte você não consegue explicar e aí cá dentro de um contexto tipo assim: como você vai minimizar este impacto máximo possível, não tem milagre, mas também assim, sem deixar de falar a verdade, isso é importante dentro dos valores da empresa (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Outra questão levantada em relação a realização do evento, foi como o Gestor C havia se sentindo em relação a pessoa que estava responsável pela organização do evento e que não relatou o problema no *budget*. Nesse aspecto, identificou-se a dimensão de valor do dever por meio do valor confiança e também a expectativa que o Gestor C tem que as pessoas tenham as mesmas atitudes que ele em relação ao trabalho.

Senti-me traído e me senti impotente. Traído no sentido de que assim, eu confiei na pessoa e a pessoa não cuidou como se fosse dela. Então eu pergunto para você o seguinte: o que você acha se eu te pagar a metade do seu salário no próximo mês? Ou assim, como que você vai fazer se você gasta o dobro do que você ganha? E se fosse a tua empresa? Então assim são questões que você tem que colocar para a pessoa refletir e a pessoa tem que aprender com isso. Mas por outro lado, foi uma quebra de confiança em algo que não precisava, porque essa pessoa poderia ter subido o tema, ela poderia ter me alertado muito antes e a gente poderia ter tomado medidas de contenção e não foi o que aconteceu. Então assim, depois de gasto você dizer o seguinte, chegar para mim e dizer que acabou o dinheiro, depois de gasto, que acabou o dinheiro. “Acabou, eu não tenho mais dinheiro e assim eu não tenho muito que eu posso fazer”. “Você tomou uma decisão que não lhe cabia e além de tudo você está me informando que não tem nada que possa fazer para contribuir, para minimizar, para ajudar”, ou seja, é ruim para mim é ruim para você é ruim para

nós, é esse o ponto cortar (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Identificou-se ainda, a dimensão de valor da racionalidade, nos valores referente à masculinidade proposto por Hofstede (1980) da autoafirmação, o evento tinha uma tradição na empresa e sua não realização poderia refletir na sua capacidade enquanto gestor da área.

A segunda decisão estratégica analisada refere-se à continuidade interna de um projeto. Este projeto refere-se à liberação do carro de passeio a diesel no Brasil promovido pela Empresa Delta, que estava despendendo tempo e recursos para colocar o tema na pauta do governo. A decisão relatada pelo Gestor C refere-se à continuidade do projeto tanto internamente quanto externamente, considerando o período de eleições de 2014, bem como o momento político-econômico do Brasil.

Com o objetivo de colocar o projeto em pauta e angariar políticos que apoiassem o projeto, a Empresa Delta, representada por seus diretores, estava indo constantemente à Brasília, porém essas visitas sofreram um abalo no período de eleições em 2014, considerando que os políticos estavam focados em suas reeleições e não estavam presentes em seus gabinetes.

Brasília nesse momento está vazia e você tem que colocar esse tema em pauta, assim os ministérios têm recebido a gente de braços abertos (...), porém é um período de baixa e você não consegue fazer nada se não tiver as pessoas para realmente você poder articular, discutir. É uma janela de oportunidades agora, para gente seria uma janela de oportunidades, mas a gente chegou à conclusão depois da última reunião que a gente deve esperar passar esse momento político para que a gente tenha as pessoas, tenha coro. Esse é o primeiro ponto e o segundo momento é que a gente possivelmente tenha entraves de algumas pessoas que estão no governo. A gente espera, que independente de quem ganhe que ocorra uma mudança de cadeiras e que isso de alguma maneira a gente possa melhorar então, o risco que a gente corre é que possa vir a piorar, mas enfim como a gente não tem o coro a gente tem que esperar. Com isso aquele projeto que estava a todo vapor a gente teve que, vamos dizer assim, colocar meio *stand by* por um período (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Conforme o relato do Gestor, a decisão estratégica considerando os fatores externos foi a desaceleração do projeto, porém esta decisão acabou impactando



internamente quando alguns membros da organização entenderam que o projeto seria parado internamente. Coube ao Gestor C influenciar as pessoas para que o projeto continuasse dentro da empresa, para que continuassem se preparando para quando a janela de oportunidade se abrir novamente a Empresa Delta estiver melhor preparada.

(...) concordei do ponto de vista externo [deixar o projeto em *stand by*], mas do ponto de vista interno eu não concordei convenci os outros dois [presidente e outro diretor que compõem a gestão do projeto] com argumentos, dados e fatos da importância da gente continuar no caminho e no ritmo que nós estamos. (...) do ponto de vista externo nós devemos deixar em *stand by* [parado], mas o ponto de vista interno nós devemos continuar fazendo e se preparando para que no momento em que abre a janela de oportunidade, que dê “core” e que a gente tenha as pessoas certas e que mude as pessoas dentro do governo, a gente consiga ir lá e estar mais bem preparado. Então o meu papel foi de influenciar as pessoas a continuar e não deixar o assunto esfriar, e uma vez que também esfriou demora para você retomar este tema e obviamente que entram outras oportunidades (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

A decisão final acabou sendo a desaceleração externa e a continuidade interna. Quando questionado sobre seus sentimentos em relação à decisão, identificou-se a influência do valor influência pessoal (dimensão de valor do poder) e autoafirmação (dimensão de valor da racionalidade).

Eu me senti parte do time, me senti bem, porque assim, eu conseguimos vamos dizer assim, argumentar com as minhas ideias, influenciar as pessoas que é algo importante porque eu sei da importância do projeto e sei, vamos dizer assim da agregação de valores (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Na dimensão de valor da racionalidade, ressaltou-se ainda que a continuidade do projeto traria ao gestor influências futuras em seus próximos passos dentro da Empresa Delta, na competição por novos cargos.

Eu não fui a pessoa escolhida para fazer o projeto, depois que foi me dado a responsabilidade da liderança do projeto, eu me senti valorizado, lisonjeado de ele [o presidente] reconhecer o meu trabalho, de ele me dar o desafio. A gente sabe que dentro da organização um dos pré-requisitos para você dar os próximos passos é você liderar um projeto grande num período mínimo de um ano, realmente um projeto estruturado e foi o que eu fiz. É considerado dentro de uma estratégia muito maior e a gente sabe da importância do

projeto da empresa para a organização como um todo, e saber que ele confiou no teu trabalho é muito gratificante, você se sente desafiado, valorizado, reconhecido (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Dentro do contexto deste projeto, o Gestor C relatou um momento que marcou sua trajetória profissional. Neste relato é possível perceber presença dos valores que compõem a dimensão de valor do poder proposta por Hambrick e Brandon (1988), com destaque ao valor do prestígio.

A chegada dos carros a diesel na planta de Curitiba, quando nós conseguimos colocar, tem um vídeo com a chegada dos carros na planta de Curitiba, onde eu coloquei 2.500 pessoas na principal rua da fábrica, nós paramos, fizemos uma parada de fábrica e esses três carros entraram no fim da rua e onde três diretores entregaram a chave para o presidente, eles subiram as escadas, ele fez o pronunciamento e nós sorteamos dez funcionários e demos a chance de fazer um teste drive nesses carros. E o mais bacana de tudo era que a rua estava fechada de pessoas, e a medida em que o bombeiro saiu com os carros, vamos dizer assim, o batedor foi o bombeiro, então o bombeiro abriu, carro abre alas, e atrás vieram os três carros de passeio a diesel sendo conduzidos pelos três diretores. E o carro do bombeiro de um lado ele tinha a bandeira do Brasil e do outro lado ele tinha a bandeira da Alemanha, que a empresa é alemã, e do outro lado ele tinha a bandeira da Argentina, porque os carros foram importados da Argentina. E assim, foi um momento único foi um momento muito bacana, aonde assim, o relato dos funcionários das pessoas, o orgulho de fazer parte daquela família, daquela empresa, e assim foi um momento que assim, eu consegui através de um evento proporcionar esse orgulho de fazer parte da família Empresa Delta, então assim foi um momento muito marcante, quando você vê o vídeo, as imagens passam isso para as pessoas, assim que foi um evento muito bacana (Gestor C, comunicação pessoal, 26/11/2014).

Quando questionado sobre como se sentiu com a realização do evento, os valores do prestígio, influência pessoal (dimensão de valor do poder) ficam evidentes no relato do Gestor C.

Realizado, o orgulho de poder deixar um legado, de fazer um diferencial, de ter assumido um desafio e ter importado esses carros num tempo recorde dentro da história da empresa. Em trinta dias, nós trouxemos aqueles carros da Argentina e colocamos dentro da fábrica e todo mundo olhava e falava assim: você não vai conseguir, você está louco, não vai dar tempo. E nós conseguimos fazer, assumimos uma série de riscos, mas assim, não teve um que quando a gente falou vamos fazer, não esteve empenhado para poder fazer acontecer, não teve um momento que assim, nunca vou esquecer (Gestor C, comunicação pessoal, 26/11/2014).

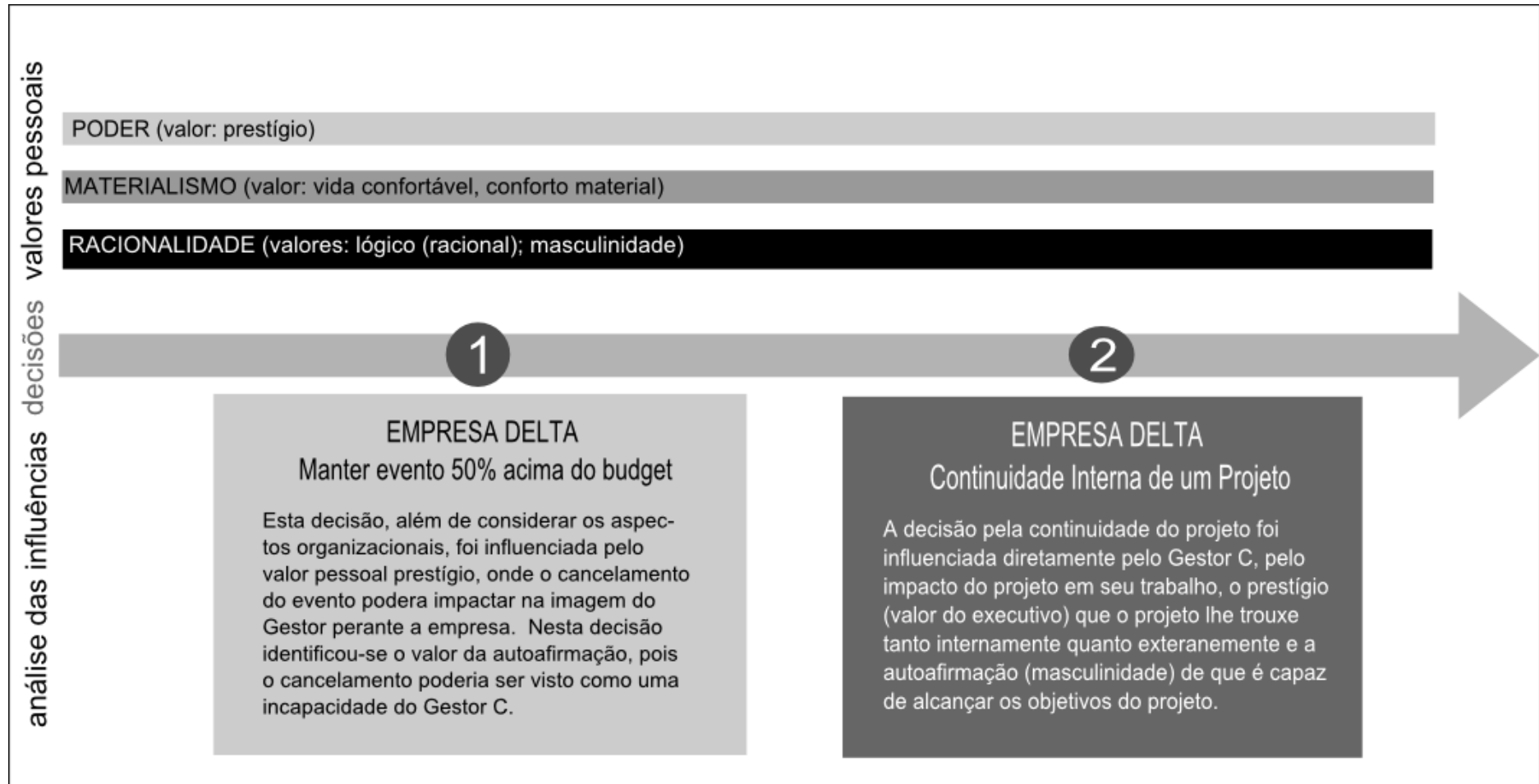
Nesta decisão identificou-se a influência das dimensões da racionalidade e do poder. A dimensão de valor da racionalidade nos valores referentes à masculinidade proposto por Hofstede (1980), como a autoafirmação e competição. A autoafirmação de que é capaz em manter o projeto, de que faz parte do time e a competição por este projeto ser um dos critérios internos da Empresa Delta para que se pleiteiem novos cargos. O valor prestígio em todo o cenário no qual o projeto está inserido, como o evento promovido pelo Gestor C em que trouxe carros à diesel importados que trouxe visibilidade para o Gestor na Empresa toda; e o valor influência ao conseguir que o projeto não fosse desacelerado dentro da empresa.

Complementando as análises, Hambrick e Mason (1984) afirmam que gestores com experiências em marketing tendem a favorecer estratégias de inovação, enfatizando o crescimento da empresa pelo desenvolvimento de novos produtos e mercados. No decorrer dos relatos do Gestor C essas tendências foram sendo evidenciadas nas atividades que o Gestor realiza, porém como um suporte para as áreas que desenvolvem novos produtos e mercados.

Nas associações entre os valores dos executivos e os atributos organizacionais, propostas por Hambrick e Brandon (1988), considerando que os valores pessoais que mais se identificaram nas decisões analisadas referem-se às dimensões da racionalidade e do poder, não foi possível identificar uma uniformidade no processo de tomada de decisão e tampouco compreender as características deste processo dentro da Empresa Delta. Os relatos do Gestor C não deram subsídios para essa identificação.

Na Figura 10, apresenta-se uma síntese das influências percebidas dos valores do Gestor C nas decisões organizacionais analisadas.

Figura 10: A influência dos Valores do Gestor C nas decisões organizacionais



Fonte: elaboração própria.

#### 4.4 Gestor Estratégico D

O Gestor Estratégico D tem 48 anos, é graduado em Direito, com mestrado e doutorado em direito e realizou um programa de formação de gestores na Universidade de Harvard. Possui conhecimentos técnicos na área do direito societário, direito empresarial e direito da comunicação. Atualmente é presidente de um grupo de empresas.

##### 4.4.1 História de Vida do Gestor Estratégico D

*Eu nasci numa família aqui em Curitiba, meu pai vem de uma família católica uma família cristã, nós somos quatro irmãos, felizmente muito próximos uns aos outros, a diferença de idade é muito pequena de um ano para o outro. De um ano, depois dois anos. Uma infância normal, o meu pai já era advogado e ao mesmo tempo, quando eu o conheci ele já era fundador da empresa, fundador do grupo. Mas a visão dele como jurista, como advogado sempre esteve muito presente também. Provavelmente despertou assim uma inquietação por essa área, mais do que pela área propriamente jornalística da atividade empresarial. Acho que até pelas conversas que eu tinha, pela visão que ele tinha. Mas quando acabei me decidindo pelo Direito, eu me lembro de que a pergunta até acho que orientado por algumas pessoas, algumas discussões, uma vez eu ouvi alguma coisa e a pergunta era: onde você acha que vai ter uma contribuição maior?. Então eu julguei naquele momento, talvez claramente ou não, que o direito seria uma área onde haveria uma maior possibilidade de atuação, de algum tipo de contribuição. Então eu fiz direito e é isso, não me arrependi, é uma bela carreira. E ela ajudou muito depois no próprio trabalho no grupo aqui por várias razões, até pela especialização também em Direito da Comunicação, como lidar propriamente com as questões, com as matérias. Posso potencialmente afetar a honra, a privacidade da imagem e isso me deu uma proximidade grande até com os próprios jornalistas, então foi uma maneira importante de*

começar a atuar no grupo. Então eu fiz direito na Universidade Federal do Paraná, depois eu fui fazer o mestrado e o doutorado na USP. Eu lecionei um tempo na USP: Direito Societário e lecionei Ciências na Comunicação na Faculdade Cásper Líbero, mas já trabalhando aqui senti necessidade na formação um pouco mais na área de gestão, não fiz MBA, fiz um tempo em Harvard curto, é um daqueles programas executivos, fiz um semestre. Eu na verdade advoguei um bom tempo em um escritório de advocacia em São Paulo, na área de Direito Societário / Direito Empresarial. Essa era a minha especialização, daí eu vim para cá e o trabalho mudou de natureza. \* Foi em São Paulo, eu atuei [como advogado] um bom tempo lá em um escritório de advocacia voltado para o direito empresarial. Eu tive a felicidade, peguei aquele momento das privatizações das telecomunicações, então nós atuávamos, era um grupo do escritório, e nós atuávamos neste setor. Então foi um momento interessante, porque havia até certa necessidade de uma consultoria e também tem uma atuação preventiva, trabalhos, seminários para expor um pouquinho, explicar um pouco o que estava acontecendo. Então foi um cenário de um tempo muito rico, um tempo muito instigante e com certeza abriu a perspectiva e ajudou a enxergar um pouco melhor os desafios em uma empresa de comunicação. Então havia muitos pontos de contato, muitos pontos de convergência. \* Eu fiquei em São Paulo onze anos, entre mestrado e parte do doutorado, eu trabalhei desde o segundo ano do mestrado. Fiquei um período com bolsa, um ano e pouco e depois foi trabalhando. Então deu seis anos, sete anos. \* O que acontece, estando em São Paulo eu lecionava na Cásper Líbero, lecionava Direito da Comunicação e conheci o professor X que é um grande professor de ética jornalística, muito conhecido, e ele coordenava a faculdade. A gente começou a discutir a ideia de lançar um programa para a formação de editores de jornais, porque as faculdades preparam jornalistas, mas não preparam quem tem uma função de gestão dentro da redação, isto era uma carência, não havia programa

nenhum. Então juntos, em parceria com a Universidade Navarra, a gente criou um programa para isso, com essa finalidade. Logo no primeiro ano vieram editores do país todo. O cliente não é propriamente jornalista, o cliente é a empresa jornalística que envia as suas lideranças para formação. E ali nesse primeiro ano quem veio fazer foi a minha irmã, ela já trabalhava no jornal, trabalhava como editora e veio fazer o programa lá em São Paulo, e ela ao longo desse ano foi me convencendo a voltar. Daí ela foi mostrando aos pouquinhos os desafios que havia, a necessidade que o meu pai teria de um certo apoio, pela idade que já vinha chegando. Então eu acabei depois de uma certa relutância, de uma certa dificuldade, eu acabei tomando a decisão de voltar para vir trabalhar no grupo. Naquele momento assim que eu voltei, ela saiu da redação e juntos a gente começou a percorrer toda a empresa para perceber os desafios, para poder assessorar de alguma maneira um pouco melhor o meu pai. Então isso foi em 1999. Eu me mudei para cá, primeiro passei um período indo e vindo, eu não deixei o escritório totalmente e em 1999, em abril, eu me mudei para Curitiba, daí eu já fiquei aqui definitivamente. \* Porque eu gostava muito da carreira [relutância em voltar para Curitiba], eu lecionava, advogava e adorava São Paulo, agitação da cidade, uma cidade com muitas oportunidades. Então não tinha planos, eu nunca tinha tido um projeto de trabalhar no grupo, nunca. Eu tinha me lançado profissionalmente em São Paulo e estava bem lá. \* Nunca [recebeu chamado do pai para assumir algum cargo na empresa da família]. É muito interessante assim, sempre foi muito zeloso da liberdade dos filhos. Ele fazia questão de não influenciar na escolha da carreira, era muito delicado, ele não queria mesmo, mas eu sei depois que a minha mãe me contou da alegria que ele teve quando eu escolhi direito, mas ele não influenciava, nunca mencionou, nunca fez qualquer insinuação de que eu viesse trabalhar no grupo. Então foi a minha irmã que fez a chamada, não que ele não quisesse, ele queria muito, mas ele me percebia lá tranquilo, trabalhando, foi muito, um pouco por

aí. \* Não propriamente [aspectos envolvidos na resistência em voltar para Curitiba], era mais uma questão de perceber o que seria mais adequado, qual seria o trabalho onde eu iria ter um papel mais relevante. Quando eu percebi que aqui havia realmente um trabalho importante, é claro eu me encantei e pouco a pouco eu vim com força, mas eu estava muito voltado para o trabalho, por essa conciliação de exercer a advocacia com as aulas. Eu gostava muito de dar aulas. Estando dando aulas na USP, com a possibilidade de ser efetivado eu via, claro que aquilo era uma ambição muito grande, um desejo muito grande que eu tinha. Então acho que isso foi o que fez com que eu mais resistisse assim de voltar para cá. \* Deixa eu contar então um detalhe. Faz parte de toda a minha formação. Eu quando estava na faculdade eu tive a felicidade de conhecer um amigo que me convidou para conhecer o Opus Dei, e eu comecei a frequentar e entrei para a Opus Dei quando estava no terceiro ano da faculdade, terceiro para o quarto ano e assumi uma série de compromissos pessoais, entrega a Deus e etc. Então foi isso, e eu assumi o compromisso de não me casar. Então nesse momento esse compromisso eu não tinha, morava em São Paulo, atuava lá, então foi isso. Então assim, esse impedimento físico de ter uma família estabelecida lá eu não tive. Era muito complicado, muito mais uma questão do papel, o que esperam que eu faça, o trabalho será que seja aqui como executivo ou como advogado ou qual que seria o papel e acabei optando em trabalhar aqui. \* Continuo [na Opus Dei]. \*Grandes professores [influências na trajetória de vida], grandes leituras, a leitura tem um papel importante, mas também acho que a presença, a educação liberal que eu tive em casa dos meus pais assim, eu acho que teve um papel muito forte, muito forte, meu pai era um homem realmente muito aberto, ao mesmo tempo que era de muita disciplina na família, era uma coisa curiosa, eu me lembro de que era muito cedo, nós éramos criança, ele não permitia que nós ficássemos até tarde dormindo, até tarde vendo televisão e ele era dono de uma emissora de televisão, então às nove horas



encerrava e para assistir alguma coisa, por exemplo “O homem de seis milhões de dólares” que eu gostava de assistir naquela época era excepcionalmente, era às quintas feiras ocasionalmente. Então por um lado eu tinha uma disciplina neste sentido forte, mas o ponto de vista de ideias, o ponto de vista de compreensão do mundo sempre muito liberal, muito aberto, as ideias que circulavam em casa eram todas, nós discutíamos muito os temas todos que saiam na imprensa, não falava no que acontecia dentro da empresa, não falava dos problemas de gestão, falava das questões de política econômica, política em geral, etc., esse que era o tom assim da casa. \* A minha mãe acompanhava, ela sempre acompanhava e tinha o seu olhar, a sua personalidade que acho que somava muito em todas as coisas também, complementava o olhar. E ela era presença total, a delicadeza, porque ela não trabalhava fora, presença permanente dentro de casa, mas do ponto de vista de ideias assim acho que o meu pai tenha influenciado mais fortemente. E os dois eram católicos praticantes, claro depois eu tive uma vida que para mim entrar na Opus Dei foi algo mais intenso. A vida deles era o cristianismo, nunca faltavam à missa aos domingos, estivéssemos onde estivéssemos viajando, qualquer lugar, encontrava uma missa e nós íamos, e de uma forma muito natural, rezávamos a noite, pequenos detalhes assim que foi dando o tom em toda a família, tanto que todos os meus irmãos hoje são praticantes. \* Nós somos quatro [irmãos]. Eu sou o segundo, tenho um irmão mais velho que tem uma doença grave, ele se formou em física. Eu sou o segundo e daí tem duas meninas, e a diferença entre nós é muito pequena mesmo, é como eu falei de um ano. O meu irmão acabou de fazer cinquenta, um ano e um mês para mim, e eu para a minha irmã um ano e quatro meses, e depois dois anos para a última. \* A minha irmã é formada em jornalismo, ela começou a trabalhar como jornalista e hoje ela é diretora da unidade de jornais. Eu sou o presidente do grupo, coordeno todas as empresas e ela coordena os jornais. A caçula se formou, ela fez belas artes

*e depois teve quatro filhos e não trabalha, ela está cuidando dos filhos. Os meus sobrinhos são muitos próximos, os mais velhos são os da caçula, curiosamente a minha irmã mais velha teve filhos mais tarde, então uma convivência familiar também muito próxima.*

Fonte: história de sua vida contada pelo Gestor D em 24 de novembro de 2014.

\*Neste momento, em função do entrevistado ter ficado em silêncio, fez-se perguntas relacionadas a sua história de vida.

A trajetória do Gestor D inicia profissionalmente no momento em que fez a opção pela graduação em direito. Essa escolha, conforme descrito pelo próprio Gestor teve fortes influências familiares, considerando que conviveu em um ambiente cercado de advogados.

Olha boa pergunta [Porque você decidiu fazer Direito?]. Claro que há influência, eu nunca pensei assim, mas com certeza há influência da minha família, do meu pai, do meu avô, etc. Embora não foi isso que pesou, mas com certeza estando mergulhado ali, tendo estado mergulhado numa família em que se respirava de alguma maneira histórias de advogados, histórias da beleza da atuação sobretudo no Tribunal do Júri, o meu pai foi um excepcional advogado na área do Júri, claro que tudo isso pesou. Mas, a tomada de decisão no momento final eu me lembro de no último mês eu estava em dúvida entre Medicina e Direito e ali realmente a decisão que eu tomei foi..., poxa naquele momento. Onde é que eu acho que poderia dar uma contribuição maior e me pareceu que no Direito seria maior essa contribuição, então foi por isso que eu optei por Direito e aí foi embora (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

No decorrer da graduação, o Gestor D conhece a Opus Dei e se decide por ingressar na ordem. Este fato se mostrou bastante relevante na análise da trajetória de vida, bem como na análise das decisões organizacionais, pois irá se mostrar como um valor de influência. Vale destacar que valores referentes à religiosidade não são compreendidos no modelo proposto por Hambrick e Brandon (1988), porém não seria possível compreender o Gestor D e suas influências nas decisões organizacionais sem este importante aspecto.

É um processo [a decisão por entrar na Opus Dei], você vai se encantando, vai descobrindo. Na verdade para quem é católico quem tem fé, você vai descobrindo de fato, eu acredito mesmo que é Deus quem chama, não é a gente que responde, não é a gente que toma a iniciativa, é Deus que toma a iniciativa. Eu conheci quando eu estava

no primeiro ano da faculdade, por um amigo (...), ele me convidou, ele era mais ou menos vizinho nosso, nós entramos juntos na faculdade. Ele começou, me convidou e eu comecei a ir, a frequentar e tal. E fui me encantando, conhecendo toda a fé católica com mais profundidade, os meus pais sempre foram muito católicos, mas eu não conhecia assim propriamente. Então quando eu fui..., eu tive a catequese como todo mundo tem, mais ou menos você vai tendo uma noção, mas não tem profundidade ali. Quando eu conheci eu tive a possibilidade de mergulhar, de estudar mais, e eu fui me encantando. Na medida em que foi, que ia tentando, quer dizer percebendo que existe um ideal muito elevado, um ideal muito bonito, aquilo foi estimulado, mas ao mesmo tempo gerando certo receio, mas chega o momento em que você vai percebendo “poxa porque não”. E eu intuo que de fato Deus foi tocando, foi mexendo. Demorou um tempo grande, eu demorei muito tempo para tomada de decisão. Eu conheci no comecinho da faculdade, e foi só no final do terceiro ano, que eu tomei a decisão, que eu percebi, é isso que Deus me pede e aí eu fui. Então é isso, essa é a razão (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Claro que uma decisão dessas é uma decisão de entrega total, então são muitas coisas: saber que Deus não se deixa ganhar em generosidade que quando, se você dá um pouquinho, dá alguma resposta a Deus, Ele é infinitamente mais generoso, que Deus não desampara nunca. Ao contrário é uma honra muito grande ser chamado de alguma maneira a ser instrumento Dele, ser colaborador Dele, são coisas dessa natureza e isso vai pesando, foi vindo, foi vindo, fui enxergando e vendo cada vez com mais clareza as muitas delicadezas, quando você olha para trás e vê que de alguma maneira ele foi preparando o caminho, porque isso para quem não tem fé pode parecer bobagem, agora para quem acredita as coisas tem um sentido muito grande, você olha para trás, olha para trás e ia percebendo, poxa naquele momento Deus me preservou de uma certa..., de algumas circunstâncias concretas, por outro lado de repente um livro lá atrás tinha tido uma influência imensa, tinha preparado caminho, você vai percebendo como as coisas fazem muito sentido, então foi isso. E ao longo dos anos foi assim mesmo, fui percebendo cada vez com mais clareza que era isso, então é um conjunto muito grande de pontos. Depois naquelas circunstâncias eu já tinha alguns hábitos de oração, o hábito de fazer, de procurar refletir com habitualidade, era diário, isso vai fortalecendo vai. E vale a pena, é um ideal grande, é um ideal bonito, um ideal de serviço, é uma honra imensa e toda a certeza do carinho que Deus dá e que Deus satisfaz plenamente qualquer coração. Então essas coisas todas foram sendo ponderadas até o momento de decisão (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Com o objetivo de uma compreensão mais plena de como essa decisão em sua vida poderia impactar as decisões que seriam analisadas posteriormente, questionou-se quais valores o Gestor havia incorporado após o ingresso na Opus Dei. Pode-se identificar, dentro da proposta de Hambrick e Brandon (1988), as dimensões do dever, da racionalidade e do coletivismo. O dever relacionado aos valores de obediência,

respeito e lealdade; a racionalidade nos valores da intelectualidade (estudioso e reflexivo); e o coletivismo por meio do liberalismo. Fazendo uma análise destes dois valores pela perspectiva de Rokeach (1973), os valores instrumentais (intelectualidade e lealdade) são os meios para o alcance dos valores fins, ou seja, a liberdade. Assim, a intelectualidade e a lealdade são os instrumentos para alcançar a liberdade, valor terminal dentro da proposta de Rokeach (1973).

Olha é muita coisa, toda a espiritualidade do Opus Dei é uma riqueza muito grande, então são os valores católicos que já tinha, mas de um lado então houve um aprofundamento neles pela leitura, pelo estudo, por uma vida de práticas religiosas mais habituais e ao mesmo tempo uma beleza muito grande no próprio sentido específico da espiritualidade na Opus Dei, uma espiritualidade voltada para a santificação do trabalho, o amor a Deus em primeiro lugar e todas as coisas por amor a Deus e fazer as mesmas coisas sem nenhuma mudança externa, mas com sentido de serviço mais profundo, mais intenso, uma característica que eu já mencionei, mas nem todo mundo compreende que eu volto a mencionar aqui nesse sentido que é o imenso amor a liberdade. São José Maria dizia que não existem questões, não existem pontos dogmáticos em questões temporais, jamais pode alguém pretender por causa da fé tentar impor uma determinada visão em termos humanos, cada um tem que formar a sua própria consciência e depois com plena responsabilidade tenta resolver as questões humanas conforme a sua consciência lhe mostrar o que é mais adequado. Então nesses sentidos saber tolerar inclusive posições que incomodam, cada um tem a sua liberdade, então uma grande abertura para diferentes opiniões, uma grande abertura para até o extremo, até o limite. Inclusive parece muito chocante e isso é uma coisa muito, muito forte no espírito da obra e de uma maneira pragmática assim, muitos detalhes de respeito efetivo pela liberdade, não constranger ninguém, sempre deixar uma margem, mesmo em debate você tem uma convicção, tenta convencer, mas sempre deixando uma saída, uma porta e isso é uma coisa que é muito característica mesmo. Então eu diria que é um ponto marcante. O que mais? Eu diria toda a questão de encarar a luta, a vida como uma luta, uma luta pela virtude e lutar contra os próprios defeitos permanentemente, lutando para vencer os próprios defeitos e que isso não é algo pesado, isso é um esporte fascinante, e que torna a vida mais agradável e aos demais também (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Após o término da graduação, mudou-se para São Paulo para fazer o mestrado em direito e posteriormente o doutorado. A escolha por São Paulo deu-se por referências acadêmicas na Faculdade de Direito (USP) e pelas oportunidades que um grande centro oferece em termos de experiências profissionais, e a decisão por fazer as pós-graduações *stricto sensu* ocorreu pela necessidade em continuar estudando, mas

também pelo seu senso de utilidade. As razões de suas escolhas se direcionam as dimensões da racionalidade e do dever propostas por Hambrick e Brandon (1988), em valores racionais como a intelectualidade (estudioso e reflexivo) e valores relacionados a lealdade aos ensinamentos religiosos.

Porque realmente as perspectivas, na verdade ouvindo professores, os professores que eu mais admirava, que eu conhecia, moravam Rio e São Paulo, na faculdade de Direito em São Paulo. Aqui havia bons professores, mas o mestrado não estava desenvolvido, não tinha projeção e me parecia importante continuar estudando, ao mesmo tempo eu também intuía aquilo, se não fosse para um mercado um pouco maior, um pouco mais amplo, você acabaria não ganhando uma experiência que poderia ser útil para depois, poder exercer da melhor maneira possível as atividades, então eu fui para São Paulo (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Outra influência identificada na decisão do Gestor C em fazer mestrado e doutorado refere-se à sua relegião (Opus Dei), sendo um dos ensinamentos o desenvolvimento intelectual daqueles que possuem condições.

Eu acho que sim [teve influência em sua escolha por fazer mestrado], indiretamente sim, porque São José Maria sempre estimulou muito que as pessoas procurassem desenvolver os seus talentos, os anseios da sociedade. Então eu via muita gente, embora não é nenhuma injunção qualquer trabalho pode ser bem feito, santificado, feito com carinho, mas tinha uns textos bonitos de São José Maria, que estimulavam que diziam que: aquele que puder ser sábio, não perdoamos se não for. Claro que não era isso, não era a intenção de ser sábio, mas o texto era um estímulo que se estudasse mesmo, que se desse uma grande importância para os estudos porque tem um impacto depois para fazer um trabalho bem feito, então isso pesou assim. Talvez eu acho que minha inclinação seria por ali de qualquer forma, mas teve um estímulo adicional, não só aquela coisa de vaidade, uma coisa pessoal, mas no sentido de serviço mesmo, então acho que teve esse peso sim (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Em decorrência do mestrado e posteriormente o doutorado, questionou-se o Gestor D se tinha intenções na carreira acadêmica, o mesmo respondeu que sim, porém que não abandonaria o exercício prático do direito.

A minha visão era advogar e dar aulas, eu sempre quis, tinha um desejo muito grande de lecionar, então eu fui pesquisar e fortemente

se eu quisesse muito advogar, eu tinha fortemente inclinação acadêmica, muito forte, mas não pensava em abandonar o exercício da profissão, o exercício prático do Direito, eu não pensei em momento algum, naquele momento não passou pela minha cabeça trabalhar nas empresas. Engraçado nem era um problema, nem passava pela minha cabeça, não parecia que tivesse a ver algo, que tivesse relação comigo (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Sem dúvida [em relação à academia quando decidiu fazer o doutorado], é que daí eu já estava lecionando lá na própria USP, não com um quadro efetivo mais já havia dois / três anos que eu estava como um professor assistente ali, sem título, é um modelo que você vai dando aulas, e pouco a pouco iam surgindo mais aulas e mais aulas, eu gostava muito daquilo, eu também estava lecionando na Casper Líbero como eu mencionei, eu já estava quando eu estava no mestrado, desde o segundo ano quando eu acabei os créditos eu comecei a lecionar, então era um passo natural a continuação ali. (...) quando eu me inscrevi no doutorado eu ainda não tinha feito um mergulho mais forte no tema da comunicação, da Liberdade, do direito da comunicação, ainda era um tema proposto no qual eu fui aceito, era um tema ainda ligado ao direito empresarial, a recuperação das empresas em crises, ainda não havia sido aprovado a nova lei de falências e toda a questão, era em função desse tema, e eu entrei com esse tema e depois que no meio do doutorado é que houve a mudança (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Atuando como advogado e professor na Casper Líbero, o Gestor D montou e passou a coordenar um curso para editores, do qual sua irmã, jornalista, que atuava na empresa da família (chamada aqui de Empresa Ômega), fez parte do corpo discente. No decorrer do curso, sua irmã passou a contar os desafios que a Empresa Ômega estava passando e a necessidade de apoio que seu pai, até então presidente, teria em decorrência da idade e da situação em que a empresa se encontrava. Neste relato, evidenciam-se valores relacionados à dimensão de valor do dever, das obrigações e lealdade, bastante ligadas aos princípios de sua religião.

Eu não pensava naquele momento, eu não pensava em voltar, eu estava com a carreira muito bem conduzida lá, estava encaminhado lá em São Paulo e aí as primeiras provocações foram da minha irmã. Foi naquele momento que ela veio fazer aquele programa que eu coordenava. Então ficamos juntos ali um período, que há muitos anos que não conversávamos tanto. Só nos encontrávamos nas festas de família quando eu voltava e conversamos quando eles iam para lá, mas eram coisas rápidas, eu não tinha pessoalmente com ela assim, uma proximidade tão grande. Aí ela começou a me contar (...) e ela foi comentando aos pouquinhos como estava a empresa, que havia necessidade de a gente se unir para dar um suporte para o meu pai, transformar, preparar a empresa para uma nova etapa, e aquilo foi

gerando assim no sentido de uma inquietação pessoal “poxa o que eu devo fazer? Qual o meu papel? Qual a minha obrigação? Será que eu não devo? Será que não é uma oportunidade grande embora não tenha ainda uma expertise empresarial?”. Então realmente foi isso, claro o pensamento foi esse naquela linha, onde é que eu posso dar uma contribuição maior, mesmo que tem um meio de comunicação, a influência que o meio de comunicação pode ter na formação da sociedade e minha irmã via de uma maneira muito similar; o meu pai também, era toda uma questão no sentido mesmo de família, e eu senti que naquele momento que a formação que eu tinha, era muito curioso, como eu percebi naquele momento, até foi providencial porque eu tinha uma carreira, tinha uma experiência no direito empresarial, passei a ter uma experiência no direito da comunicação, e passei a ter uma visão da comunicação e não só direito da comunicação, passei a ter uma visão da empresa de comunicação através do programa, o programa era precisamente isso, programa voltado para empresas de comunicação para a condução de uma redação. Quando eu olhei para trás, naquele momento eu já comecei a intuir, poxa que coisa incrível, se eu quisesse me preparar, eu não teria me preparado como eu acabei me preparando. Então ficou muito claro, poxa acho que é isso mesmo que, claro para um cristão eu fazia oração também, “meu Deus, é isso aí que você deseja?”, a minha intuição é de que sim, não tem nenhuma resposta assim, mas o conjunto de elementos que me fez crer que talvez eu tivesse um papel maior aqui do que atuando como advogado cuidando da vida tranquilamente, pacificamente lá em São Paulo e custou muito sobretudo deixar de dar aula. Porque estava muito interessante, estava se abrindo as oportunidades todas lá de carreira, de fato ingressar como professor efetivo lá na USP, para mim isso era um sonho muito grande, mas foi um tempo mais ou menos longo assim de tomada de decisão, acho assim que foi uns seis meses conversando com a minha irmã, refletindo, trocando ideias e eu não abandonei imediatamente a advocacia e ainda continuei com algumas aulas, mas fui reduzindo as aulas. Eu vinha toda semana para cá, ficava dois dias e voltava. Até que percebi que não tinha jeito, tinha que me mudar totalmente (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Ainda na busca pela compreensão da mudança de carreira (saindo do direito e da academia e indo para o ramo empresarial) e a volta para Curitiba, questionou-se se havia alguma influência de seu pai. O Gestor D relatou que não, pois seu pai gostava de sua carreira como advogado.

Naquele momento foi mais uma decisão, mais da minha irmã e minha, até porque eu voltar, dizer que eu queria trabalhar soou um pouco estranho para o meu pai, ele me via totalmente alheio. Então ele estranhou um pouquinho, então ele não fez força para eu voltar naquele momento. Depois ele ficou felicíssimo, mas o primeiro momento foi um pouquinho, ele gostava muito da minha carreira ele também tinha muito orgulho porque ele também tinha sido advogado,

ele gostava muito dessa carreira e assim estava em um bom escritório, dando aula em duas faculdades de prestígio, então para ele estava muito bem resolvido. De repente eu começo a voltar, eu senti que ele estranhou, estranhou bastante, teve um momento que ele até me perguntou: “Por que você está querendo voltar? Porque que você está querendo trabalhar? Qual que é a lógica?”. E tinha dados que eu não poderia totalmente contar até porque era minha irmã que passava (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Desta maneira, em 1999, o Gestor D voltou para Curitiba para atuar na empresa da família. Inicialmente sem um cargo definido e sem remuneração, opção feita pelo Gestor até que conseguisse demonstrar o seu trabalho.

Nós optamos por ter nenhum cargo naquele momento e não tínhamos remuneração. Eu não quis ter remuneração enquanto não provasse para o meu pai que também de fato tinha uma contribuição efetiva. Então eu não quis mesmo, e a gente foi trabalhando de forma muito intensa e pouco a pouco os diretores começaram a reconhecer. E a gente foi conseguindo indicar novos diretores, contratar, convencendo o meu pai a tomar uma série de medidas, então nós não já estávamos diretamente na gestão do grupo todo (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

Após alguns anos, em 2005, seu pai deixa a presidência e um comitê gestor é formado por ele, sua irmã e o filho do outro sócio (chamado pelo Gestor D de segunda geração) da Empresa para gerir a empresa. Este comitê fez a gestão até 2007 quando optaram por um novo modelo de gestão considerando as limitações do atual, onde o Gestor D assumiu a presidência da Empresa Ômega.

#### **4.4.2 Identificação e Análise das Decisões Organizacionais**

As decisões analisadas consideradas estratégicas se iniciam antes mesmo do Gestor D assumir a presidência da empresa que era ocupada por seu pai. Essas decisões impactariam no futuro da Empresa Ômega e na sua continuidade. As duas primeiras decisões analisadas são anteriores ao cargo de presidente: a) decisão por comprar a parte societária da Empresa Gama ficando com a totalidade da unidade de negócio, b) Decisão por não vender 30% da Empresa Ômega para um fundo de investimento; e as outras duas ocorreram quando já ocupava o cargo de presidente: c) compra de um negócio concorrente, e d) fechamento de uma unidade de negócio.



A primeira decisão estratégica analisada refere-se à compra total das ações de uma unidade de negócio da empresa, onde 50% pertencia a outra empresa, chamada aqui de Empresa Gama. Em 2002, a Empresa Gama passou por dificuldades financeiras e precisou se desfazer de seus ativos, dentre eles as ações da Empresa Ômega, que precisou decidir se comprava ou se permitiria a venda para terceiros.

A Empresa Gama passou por uma dificuldade grande e ela precisou se desfazer de ativos, ela detinha 50% das ações aqui da unidade T. Então naquele momento a disjuntiva era, ou outros comprarem essa participação, porque nós não tínhamos recursos para comprar essa participação ou nós assumíamos um endividamento e fazíamos um rearranjo da empresa para poder enfrentar esse desafio, e foi isso que aconteceu (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Se decidindo pela compra da participação societária, a Empresa Ômega assumiu um endividamento de aproximadamente 7 (sete) vezes o valor de seu EBTIDA<sup>6</sup>. Segundo o Gestor D, o maior desafio dessa decisão foi convencer o então presidente e seu sócio de que essa era a melhor decisão, pois ambos tinham como desejo que seus filhos herdassem uma empresa sem dívidas.

Para o meu pai e para o sócio dele isso era algo impensável, eles queriam que os filhos herdassem uma empresa sem dívidas etc. E assumir aquele compromisso lhes parecia algo muito pesado, mas nós [segunda geração – os filhos] tínhamos uma certeza muito grande que a situação era possível. Então foi um trabalho de convencimento para assumir esse desafio e aí tudo que veio em decorrência foi justamente acelerar a otimização da empresa, havia vários pontos cruciais que precisavam ser feitos, nós pressentíamos, prevíamos, sabíamos que era preciso reduzir drasticamente os custos da organização (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Vale destacar, que anterior à compra da participação societária, logo no início de sua atuação na Empresa, o Gestor D e sua irmã contrataram uma empresa de consultoria para identificar quais eram os gargalos da empresa. Hambrick e Mason (1984) afirmam que gestores com experiência em direito apresentam como tendência quando assumem cargos gerenciais melhorar a eficiência da organização fomentando novas possibilidades. Estas tendências puderam ser identificadas no Gestor D, que ao iniciar

---

<sup>6</sup> EBITDA (Lucro antes de impostos, taxas, depreciações e amortizações) = é um indicador financeiro que representa a capacidade de geração operacional de caixa, ou seja, o quanto a empresa gera de lucro em suas atividades operacionais.

seu trabalho na Empresa Ômega propôs inúmeras mudanças, ações que aumentassem a eficiência organizacional e ainda propôs uma nova maneira de trabalhar.

Quando começamos, a gente fez um diagnóstico, uma consultoria que a gente contratou sem que o meu pai soubesse para que a gente soubesse exatamente dos gargalos, das dificuldades. Então a gente teve pouquíssimo tempo, em seis meses a gente teve o diagnóstico muito claro de algumas necessidades da empresa (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Com esse diagnóstico em mãos, o Gestor D, sua irmã e um diretor se decidiram por três ações iniciais, porém antes teriam que convencer o presidente da empresa das necessidades dessas mudanças.

O meu pai era um homem muito dinâmico, muito ativo, mas claro que ele tinha sido um empreendedor, e naquele momento ele tinha alguma dificuldade de enxergar necessidades da organização. (...). E a gente começou um trabalho de convencimento, então a maior dificuldade que a gente teve não foi tanto de tomar as decisões, para nós era muito claro o que tinha que ser feito, era mais de convencer o presidente das necessidades daquelas mudanças. (...). O meu pai era extraordinário, tinha montado uma empresa de grande sucesso. E é claro que por isso, era mais difícil ele se dar conta de algumas necessidades. Para nós era muito claro, muito forte isso. Então naquele primeiro momento tomar decisões difíceis, ou seja, dúvidas eu não tinha, até talvez fosse certa inconsequência, quando você é mais jovem você enxergava e queria realizar. A dificuldade maior era convencer (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Nestas mudanças, a influência dos valores religiosos do Gestor D ficam evidentes, em sua crença de que as mudanças eram necessárias e que Deus estaria de seu lado.

Eu tenho uma convicção muito grande de que os meios de comunicação tinham um papel relevante na sociedade, achava que a gente tinha um papel a cumprir, etc. E eu tinha uma confiança, rezava muito por isso, rezava mesmo, rezava e pedia que todos se convencessem, “Deus convença as pessoas, convença o meu pai, convença o meu” e de fato isso está acontecendo, e aqui eu não falo de uma forma milagreira nem nada, falo de uma coisa normal de quem acredita e tal. E de fato esta disposição de encarar os desafios com tranquilidade, colocar nas mãos de Deus (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Assim, com a compra da participação societária essas mudanças se fizeram evidentes e necessárias para que o empréstimo fosse pago. Três decisões foram tomadas: contratação de um sistema para classificados, contratação de um diretor de recursos humanos e modernização das redações. O Gestor D relata que as duas primeiras decisões foram tranquilas para seu pai, porém na modernização das redações apresentou certa resistência. No caso da contratação de um novo diretor de recursos humanos para promover as mudanças almejadas, a aceitação foi tranquila, pois o indicado era amigo de seu pai.

Duas das decisões foram praticamente tranquilas, para a contratação do novo sistema para classificados, e outro era uma contratação de um diretor de planejamento de recursos humanos, planejamento na prática. Precisava dar uma nova cara para toda a organização, não é uma coisa simples, mas a gente encontrou uma pessoa em que o meu pai confiava muito, tinha uma história muito forte de realizações (...), então tinha um currículo extraordinário e era muito amigo do meu pai e meu pai aceitou a indicação dele para a gente começar um trabalho mais agressivo de mudança do ambiente cultural, do ambiente organizacional. A terceira mudança era a modernização da redação, das redações. E isso encontrava uma resistência maior da parte do meu pai, então a gente queria contratar uma consultoria, a gente até depois de algum tempo, passou um ano a gente conseguiu contratar, mas a implementação das sugestões ali levou bem mais tempo, tomou um tempo bem maior. Então as dificuldades, pois houve dificuldades concretas, práticas de como convencer, como ir montando pouco a pouco a própria equipe, uma equipe mais, que tivesse mais preparada para os desafios que a gente enxergava (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Neste processo de mudança, percebe-se a influência bastante presente do pai do Gestor D, tanto de suas convicções quanto de seus valores, que ficam evidentes no relato de como o processo de redução do quadro de funcionários foi realizado. Evidencia-se a dimensão de valor do coletivismo, por meio dos valores bem estar dos funcionários. Seu pai tinha um sentimento de gratidão pelos funcionários que deveriam ser recompensados pelo tempo de dedicação a Empresa Ômega.

E a gente teve naquele momento, foi muito criterioso, no seguinte sentindo, um respeito muito grande para com os funcionários. O meu pai ele tinha uma lealdade muito grande com as pessoas que os ajudaram a fazer a empresa, muito grande. E isso se manifestava não apenas com os diretores, com os gerentes, um número muito grande de pessoas, vários deles, pessoas assim, que tinham o meu pai de fato como uma grande referência, o meu pai tinha neles também um confiança total. E eram homens muito bons, mas que de fato, não

tinham conseguido se atualizar, ou então já tinham idade, vários já com 30, 35, 40 anos de casa e não tinham condições de enfrentar uma nova etapa de desafios. Então a gente sabia que precisava mudar. Então o que a gente conseguiu nesse momento foi de fato aposentar vários deles com condições muito vantajosas. O meu pai fez questão, o meu pai não admitiria que não se pensasse num programa que desse tranquilidade para vários deles. Na totalidade foram umas 40 pessoas, umas 40 pessoas que tiveram, foi muito mais que receberam outros tipos de gratificações, todos receberam, mas esse núcleo mais forte, esses 40 todos tiveram uma..., saíram com uma gratificação importante naquele momento. E depois foi criado uma série de normas, de regras, para todos aqueles que estavam muito tempo na empresa, então foi um detalhe muito grande, uma preocupação muito grande com o bem estar dessas pessoas, as mesmas coisas com pessoas mais simples, então todo o processo de terceirização, terceirização de vários serviços que a gente nesse momento adotou a terceirização da segurança, da limpeza etc. (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Nessa situação, evidenciam-se os valores relacionados ao dever do Gestor D, os valores da lealdade e da obediência, do respeito ao seu pai. Nesta decisão é possível identificar ainda a dimensão de valor da racionalidade, no valor da competência, que se mostrou presente em várias outras decisões nesse processo de mudança organizacional.

Então foi uma série de demissões, e foi muito em parte eu diria, era uma convicção nossa também, pela formação que a gente tinha, mas também uma preocupação muito grande do meu pai, muito grande mesmo e a gente atendeu essas demandas dele (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Para o Gestor D, a redução de quadro de funcionários foi fundamental para que a empresa conseguisse pagar seu empréstimo e equilibrar as questões financeiras, que independente do endividamento já estavam sendo impactadas pela inserção das mídias digitais.

Teve um peso fundamental, primeiro houve um enxugamento da estrutura, um enxugamento muito grande não foi pequeno, foi muito grande. A empresa não tinha uma área corporativa comum, cada unidade era tratada independentemente, ou seja, tinham seus próprios recursos administrativo-financeiros, TI, marketing etc. Então aquilo era absolutamente crucial, absolutamente crucial e realmente em pouquíssimo tempo a empresa respirou, gerou caixa e o EBITDA foi crescendo (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Segundo o Gestor D, essas mudanças, marcadas pela compra das ações que pertenciam a Empresa Gama, foram um momento emblemático para acelerar a transição

para a segunda geração, porém sempre com a supervisão da primeira geração. Neste momento de transição, a segunda geração sentiu a necessidade de estabelecer quais eram as convicções que eles defendiam e quais princípios iriam guiar suas escolhas.

Então acho assim que foi um momento muito emblemático que ajudou a acelerar um pouquinho a transição para a segunda geração e com a supervisão sempre muito criteriosa da primeira geração, então acho que foi um momento muito importante dessa guinada. E foi um momento de construção das convicções com o mundo. O grupo tinha uma série de valores, uma série de princípios que não estavam explicitados, foi a construção dos dois sócios, aquilo se transmitia pelos poros pela convivência no dia a dia e as pessoas respiravam muito, tinham um carinho imenso percebiam o valor que tinha a empresa e tudo mais, mas a gente da segunda geração sentiu a necessidade, primeiro entre nós mesmos, de explicitar tudo aquilo, enquanto o meu pai e o sócio dele tudo era pelo fio do bigode, não tinha nada escrito, nada, foi assim coisa incrível (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Nesta necessidade de estabelecer os princípios da Empresa e explicitá-las por escrito identifica-se a influência dos valores e da experiência do Gestor D. Sua experiência enquanto advogado, na busca pela formalização; e nos seus valores religiosos, no alinhamento dos princípios estabelecidos para a Empresa Ômega com os princípios de sua religião e suas crenças pessoais.

Por experiência, por ter ouvido eu percebei que era fundamental não podia deixar. Graças a Deus tudo funcionava muito bem, mas entre nós vamos por tudo isso escrito para termos garantia. E a gente sentiu necessidade de explicitar a missão da organização. Isto teve um papel absolutamente crucial, absolutamente crucial (...). A gente adotou duas medidas que foram muito interessantes. A primeira foi um acordo de princípios sociológicos entre as duas famílias, uma série de princípios a respeito mesmo da comunicação. O papel da comunicação, o interesse público tem que vir antes do interesse privado, que podemos jamais tomar uma decisão entre nós que afete o nosso compromisso público, transparência entre as famílias, foram dez princípios, um decalo, entre as duas famílias. Depois a gente formulou as convicções do grupo, uma formulação um pouco mais analítica (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

(...) mas realmente hoje quando você vê as convicções fundamentais estão em sintonia com as convicções que eu tenho, aquelas convicções que cada um de nós tem, é um conjunto de, uma convergência, no nosso caso o trabalho todo, o trabalho jornalístico é um trabalho de ideias (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Como é que você fortalece uma organização para que ela não sinta em seus princípios em momentos críticos? Explicitando e formulando de maneira muito clara antes que o problema ocorra. Aqui vai também uma lógica provavelmente de advogado, eu não trabalhava no contencioso, eu trabalhava nos contratos no Direito Societário formulando soluções (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Os princípios da empresa são pautados pela excelência em servir, vida como missão e empresa voltada ao outro. “Nosso papel, como empresa, é ajudar nosso público a efetuar essas mudanças, aperfeiçoando-se como pessoa e como cidadão. Fazemos isso fortalecendo os laços da sociedade, valorizando seu núcleo fundamental, a família. E defendendo, de maneira intransigente, a democracia” (documento cedido à pesquisa). Identifica-se assim, a presença dos valores religiosos do Gestor D nestas definições e na decisão pela formulação dos princípios que até hoje são norteadores da gestão da Empresa Ômega.

A segunda decisão estratégica analisada refere-se a um desencadeamento da primeira decisão. Após a compra das ações da Empresa Gama, a Empresa Ômega buscou um novo investidor para comprar 30% das ações compradas e assim levantar recursos para fazer frente ao financiamento. A decisão era vender ou não para um terceiro sócio e o que essa venda poderia implicar para a Empresa Ômega.

Quando ocorreu aquele a dificuldade com a Empresa Gama, que ela vendeu o ativo dela para a gente, a gente comprou a participação que ela detinha, comprou 40% depois os outros 10% em outro momento, a gente se endividou, um financiamento pesado, muito superior a capacidade de pagamento da empresa naquele momento. A gente trabalhou imediatamente com um plano B: vender 30% da participação para um terceiro investidor. A gente buscou diferentes perfis, investidor estratégico, investidor financeiro. A gente acabou encontrando um fundo e negociamos durante um bom tempo a venda de 30% para eles, era uma maneira de você minimizar, conseguir caixa para fazer frente ao investimento ao financiamento que a gente tinha contraído. E a decisão de ir ou não, de cancelar, então nós conduzimos bastante bem a negociação, foi um tempo, durou quase oito meses a negociação com eles. E no momento final quando estávamos para assinar ficou a disjuntiva. Vamos realmente em frente ou não? Ou arriscamos nós sem eles. Claro que é muito mais interessante só nós sem ter um terceiro, por várias razões e por um detalhezinho, um detalhe, uma exigência um pouco excessiva deles, com relação ao ponto onde eles têm preferência, nós tomamos a decisão de não, nós vamos sozinhos. Vamos enfrentar o financiamento por conta, nós conseguimos. Foi uma decisão acho relevante para o

grupo naquele momento, e realmente quem tomou essas decisões, totalmente nossos pais obviamente estavam ali, mas a decisão, quem estava à frente da decisão era segunda geração. (...) Eu acho que foi a decisão talvez mais importante, porque se já é difícil você chegar num consenso em questões tão delicadas como são as questões editoriais, entre duas famílias, com um terceiro player, um terceiro sócio, poderia ser muito difícil. Então acho que essa decisão ela foi uma das mais importantes que a gente teve que tomar: ir ou não, aceitar ou não um terceiro sócio, naquele momento difícil é que de fato nós não tínhamos (olhando) os números nus e cruamente, não tínhamos condições de seguir em frente, mas ali uma convicção muito grande, que sim, era possível, era possível otimizar a empresa e ter bons resultados (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

A decisão foi pautada nos princípios estabelecidos pela Empresa Ômega que deveriam ser aceitos pelos investidores interessando na compra de suas ações.

A gente só aceitaria o novo parceiro caso ele assinasse todos, se comprometesse com aquele mesmo conjunto de convicções, então isso teve um peso muito grande foi uma coisa muito importante porque todos os diretores sabiam disso, sabiam da existência desses princípios, do decálogo entre as famílias não, mas esse conjunto de convicções todos sabiam, e sabiam do compromisso que nós tínhamos e não admitiríamos um parceiro se ele não se comprometesse com aquele conjunto de independência do jornalismo, uma série de elementos então foram colocados ali (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Além dos aspectos relacionados às convicções do grupo, evidenciou-se no decorrer dos relatos que existia uma dúvida muito grande em relação à venda, que não era apoiada pelos diretores por considerarem que um investidor de fora poderia não compreender os negócios da empresa.

Os diretores ficaram felicíssimos, ninguém queria [vender 30% para o fundo]. Os diretores não queriam porque confiavam muito mais na gente, tinham receio da presença de um sócio que fosse um fundo, um fundo de investimento com uma série de exigências de resultados, um patamar, um nível que julgavam diretores que talvez não fosse compatível, não que não fossem exigentes do ponto de vista de resultados, mas que não fosse compatível com a natureza própria do meio de comunicação, com prioridades que a responsabilidade social do meio que a comunicação tem. Então eu diria que os diretores respiraram bastante aliviados, ficaram muito felizes com a decisão de cancelar (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Neste aspecto, identificou-se a influência das crenças religiosas do Gestor D, onde este rezava para que Deus lhe mostrasse o caminho. Ocorrendo que um impasse

com uma das cláusulas que se relaciona à preferência da compra das ações em caso de venda, que dentro da perspectiva de contratos é uma cláusula comum, onde a preferência de compra é sempre de investidores internos antes de investidores externos, a venda não foi efetuada.

Ao se questionar como o Gestor havia se sentindo com aquele desfecho, o mesmo relatou um sentimento de alívio e a sua crença de aquele empecilho em relação a cláusula foi providencialismo, conforme suas convicções religiosas.

Aliviadíssimo, aliviadíssimo. Achei providencial, para mim foi claro que foi providencial, também houve as convicções cristãs, católicas, que de fato a gente tem que fazer as coisas como se dependesse apenas de nós, apenas da gente, mas sabemos que a maior parte dos detalhes da condução da própria vida não estão em nossas mãos. Então tem essa abertura e eu vi claramente, seria um providencialismo, mas eu vi claramente como uma atuação providencial, porque foi muito surpreendente. Uma exigência que abriu mão de um grande negócio por uma exigência que nem era tão relevante, então eu vejo como algo muito providencial (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Com o objetivo de perceber melhor as influências dos valores na condução deste negócio, questionou-se que se caso não tivesse ocorrido esse conflito em relação a cláusula de preferência se o negócio seria fechado.

Mais provável que nós teríamos fechado. Teríamos feito negócio. Nós poderíamos ainda se fosse o caso, se fosse muito claro para nós que não era melhor, naquele momento ainda era nebuloso, tinha os dois caminhos, talvez se demorassem um pouquinho mais ainda, talvez surgissem outros elementos que afirmassem a convicção de que não adiantaria ir em frente, só que daí se fosse por uma iniciativa nossa o desligamento, nós buscaríamos, perguntaríamos de que maneira nós poderíamos compensar todo o tempo, toda a construção que foi levado a cabo nesse período. Quando ocorreu da maneira como ocorreu, primeiro facilitou a tomada de decisão e ao mesmo tempo nos desobrigou completamente, nos sentimos realmente desobrigado porque foi um rompimento efetivo por uma exigência, a nosso ver por uma exigência que, nem sei se estamos certos ou não, naquele momento nos pareceu não razoável (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Neste relato foi possível perceber ainda a dimensão de valor do dever, das obrigações com o que foi acertado, e da crença religiosa do providencialismo, considerando a indefinição até aquele momento do que deveria ser feito.



A terceira decisão analisada refere-se à compra de uma empresa até então concorrente, que foi realizada em um curto espaço de tempo.

Outra decisão importante que foi mais ou menos rápida assim, foi a compra da Empresa Zeta, até foi um período irresponsável no bom sentido. A gente tem um apreço muito grande pelo proprietário, empresarial, pessoal, até ele era muito amigo do meu pai e eu acabei ficando amigo dele também. E em uma conversa, uma vez ele veio nos visitar. Então foi uma decisão imagina só a compra de uma empresa, ela se deu em pouquíssimo tempo, nós já tínhamos recusado em uma outra vez, não estava nos nossos horizontes, mas aí foi uma conversa tão convincente, já havia uma série de outros elementos ali, em pouquíssimo tempo foi tomada essa decisão. Ela atendia uma série de objetivos estratégicos também, era uma decisão de oportunidade e ao mesmo tempo ela atendia a um conjunto de premissas estratégicas que a gente tinha, então por isso que a gente acabou tomando com alguma rapidez, quando a gente chegou ao patamar de preço que nos parecia, ela foi muito rápida. Eu sei que aí gerou um pouquinho de desconforto inclusive para algumas pessoas, foi poucas pessoas que tomaram essa decisão, a gente em geral procura envolver todo mundo, procura envolver os principais diretores nas tomadas de decisão. (...) os jornais já passavam por dificuldades, mas nesse desejo de fortalecer a plataforma a gente percebia que o fato de ter uma plataforma criada, poder oferecer para os anunciantes mais oportunidades estratégicas, mais oportunidades de contato com diferentes classes sociais, ampliaria a nossa capacidade de negociação. Então isso tinha um peso importante. A gente percebeu rapidamente que já tinha chegado num nível importante de organização interna de eficiência nas áreas corporativas e a gente poderia adquirir o veículo com 100% de ganho de escala, toda a área na parte de *back office*, a gente poderia integrar, de fato a gente não aumentou uma única pessoa, tivemos que realmente afastar toda a área de *back office* deles, aproveitamos somente os profissionais que realmente fossem importantes. E isso aconteceu, ou seja, houve um ganho de escala de 100% nesse ponto e depois outros ganhos de escala na operação própria dos jornais, na redação etc. (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Identificaram-se dois aspectos que influenciaram a decisão pela compra em um primeiro relato do Gestor D: o preço e a necessidade de espaço que a Empresa Ômega estava enfrentando.

Já tínhamos abordado o dono da Empresa Zeta nesse sentido [de comprar], anos antes só que as exigências, o olhar que ele tinha para o negócio, para o valor do negócio não batia com a realidade, no nosso entendimento. E quando precificava, precificava muito acima do que nos parecia razoável do retorno possível etc., e não havia possibilidade de negócio e por isso nós tínhamos abandonado a lógica. Naquele momento exato quando ele veio aqui e sentou na minha

frente, nessa mesma mesa aqui, começamos a conversar. Tinham vários pontos, mencionei que nós estávamos com dificuldade de espaço também. Nós precisaríamos de um espaço melhor, então alguns elementos, nós já tínhamos o convencimento da necessidade e o acréscimo de mais alguns elementos que facilitariam a transação, dariam ainda mais razão, tornaria ainda mais economicamente viável ainda. Então junto com a decisão dele de querer vender e abaixar o valor, fez com que a gente tomasse a decisão ali. (...) mas pesou muito o fato de ele ter sido bem mais razoável na avaliação da empresa, ainda assim ao meu ver acima do valor efetivo, se você fizesse uma análise, um *valuation* da empresa, não daria o montante que nós pagamos, mas já estava bem mais próximo do valor (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Com o aprofundamento da decisão, foi possível identificar ainda dois aspectos subjetivos na decisão nos relatos do Gestor D: a amizade nutrida pelo proprietário da Empresa Zeta e a vaidade pela compra. A vaidade advém de dois momentos: em um período anterior a Empresa Ômega tentou comprar a Empresa Zeta sem sucesso; e a vinda do proprietário da Empresa Zeta oferecer a empresa e dizer que gostaria que a Empresa Ômega a comprasse e não outras empresas do mesmo setor. Pode-se compreender a vaidade no valor da autoafirmação, de poder fazer.

Não, não influenciou, não muito [quando questionado sobre a amizade com o proprietário]. Havia um respeito por ele, ele usou uma série de argumentos importantes. Talvez tenha influenciado sim, não foi tanto, influenciou o que ele fez, foi uma conversa muito tocante assim porque ele disse que “o meu sonho é que vocês comprem, porque vocês podem dar continuidade para o meu sonho. Eu criei esse jornal e gostaria de passar para um grupo cuja competência eu confie”. Claro que pode ter tocado algum aspecto de vaidade, mas acho que não foi esse ponto, e tinha esse peso assim e de fato tinha um certo sentido a gente tinha mais condições de dar continuidade à Empresa Zeta (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

As evidências da influência dos aspectos subjetivos nesta decisão ficaram ainda mais presentes quando o Gestor relata que após a compra a mudança de espaço, um dos argumentos utilizados para justificar a compra, não foi possível de ser realizada devido aos altos investimentos que seriam necessários.

Não havia como levar todo o conjunto para lá, a gente foi visitar, fez uma série de análises, o desejo era montar lá, levar toda a unidade para lá. E começaram a ocorrer outras séries de situações, o próprio preço, a gente fez um levantamento de quanto precisaria investir e a gente acabou desistindo (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Outro aspecto abordado foi o desconforto gerado na diretoria pela decisão de compra da empresa, impulsionado pelo contexto de incertezas que a Empresa Ômega estava vivendo, e também a crença do Gestor D em relação ao futuro.

Desconforto [dos diretores] que na verdade refletiu um pouquinho o começo da percepção de divergências com relação ao futuro dos jornais. Ele simplesmente aguçou, tornou mais aguda a leitura com relação ao futuro dos jornais que havia dentro do conselho. Pessoas que achavam que de fato, embora acreditem nos jornais, tinham uma dúvida maior de quando chegaria essa recuperação. Se era no longo prazo não faria muito sentido você eventualmente ampliar um eventual prejuízo fazendo uma aposta dessa natureza. (...) uma diminuição dos investimentos você pode ter uma queda mais acelerada, então você tem duas posições e aí você vai ter uma aquisição de um veículo que vai mais à linha de fortalecer a crença de que é possível ainda não diminuir os investimentos, continuar acelerando para poder reverter, passar pela crise, isso que, quem tem uma opinião diversa, com contraste, acaba tendo uma percepção mais forte, gera um distanciamento, poxa é um investimento sem sentido, então realmente o ponto crucial aqui é a crença em relação ao futuro dos jornais (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Percebendo certa inquietação em relação à decisão da compra, questionou-se como o Gestor D havia se sentido em relação à compra. No relato evidencia-se a dimensão de valor da racionalidade, o valor da competência que quando violado provoca sensação de incompetência.

Nós sabíamos que era um jogo difícil, sabíamos que era uma aposta difícil, estávamos dispostos a fazer, a questão é muito mais agora, é a decisão do que fazer na continuação, na sequência, mas não ficamos frustrados quanto a decisão não. Ou seja, decepcionados com a decisão, fizemos o que deveríamos ter feito, na minha intuição a gente fez o que deveria ser feito, minha irmã e eu temos essa convicção. Eu diria mais que neste momento minha irmã e eu estávamos mais nesta operação. Nós não nos arrependemos assim da compra, o que a gente mais lamenta, é onde é que estamos falhando, mas não a decisão da compra, mas depois a nossa capacidade de impulsionar, de empurrar, de transformar, de mudar mais radicalmente. E nos obriga daí uma decisão, a outras decisões na sequência, mas com relação à decisão em particular eu não me arrependo, mesmo que o resultado não tenha sido exatamente o que a gente esperava (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Quando questionado se percebia suas influências pessoais na decisão de comprar a empresa, o Gestor D pontua a questão de sacrifício em prol de um projeto, um dos princípios de sua religião.

Um desejo muito grande compartilhado com algumas pessoas, compartilhado com minha irmã de encontrar uma solução e disposição sacrificada em prol de um projeto, sacrificar algumas certas tranquilidades, sacrificar um caminho com decisões mais simples (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Assim, na decisão pela compra da Empresa Zeta identificou-se a presença dos valores pessoais do Gestor D da crença na competência e na autoafirmação (dimensão de valor da racionalidade). Outro aspecto que se mostrou relevante nessa decisão foi a amizade nutrida pelo então proprietário da Empresa Zeta que foi amigo de seu pai.

A quarta decisão estratégica analisada, ocorrida no decorrer das entrevistas, refere-se ao fechamento de uma unidade de negócio da Empresa Ômega. Esse fechamento foi realizado principalmente por razões de inviabilidade financeira, o contexto vivido no setor de comunicação e a situação econômica do país. A decisão foi tomada pelo conselho de administração da Empresa Ômega.

Essa foi uma decisão de conselho de administração, a gente analisou o cenário e as circunstâncias específicas da unidade. É uma unidade de negócios que cumpria dois propósitos, a gente avançar numa área importante que é o cabo e outro era servir como um laboratório de experiências. Como unidade de negócios nós sabíamos que não se viabilizaria, nós só tínhamos um canal, numa operadora única, numa cidade específica, ou seja, sem ganho de escala, sem possibilidade de ganho de escala, como o negócio de fazer televisão é caro, não haveria receita que cobriria aquilo lá e nós tínhamos isso mais ou menos claro também, na verdade bastante claro. Quando a gente fez o *business plan* dela, anos atrás, quatro anos, isso ficou latente, mas junto com a lógica de negócio havia a lógica específica da unidade de pesquisa e desenvolvimento. A gente achou que precisaria ter um espaço de experimentação, um espaço de desenvolvimento de talentos, identificação de talentos. E a unidade cumpriu muito bem esse papel, cumpriu esse papel de uma forma extraordinária, muita gente talentosa veio de lá. E permitiu inclusive criar uma nova lógica, uma nova dinâmica interna na redação e na área de produção de conteúdo, de produção e programação. Além disso, o próprio clima, a disposição de inovar, a disposição, então foi muito positivo o modelo, mas nesse exato momento com a situação econômica do país e ao mesmo tempo com a situação dos meios de comunicação, as incertezas, a gente parou para refletir e analisamos sobre as duas óticas, como unidade de negócio ela já não se viabilizava e continuaria não se viabilizando, tinha um elemento para fechar. Mas por outro lado, do ponto de vista de P&D foi ficando mais claro para a gente que embora necessária a experimentação que a gente quer fazer, seria muito mais necessária

uma experimentação voltada para novos formatos em internet, com possibilidade de escala, possibilidade de você testar e experimentar mais outros modelos, então do próprio ponto de vista de P&D que é o que justificava a unidade, isso entrou em cheque, entrou em contestação. Houve uma longa discussão no conselho, com opiniões diferentes, um tema muito debatido, até uns debates acalorados até onde deveríamos ir. (...). Então ela acabava engessando alguma medida a própria lógica de pesquisa e desenvolvimento da televisão. Então por causa disso, foi tomada a decisão de descontinuar, enquanto estamos estudando maneiras de com os recursos existentes de investir de uma outra maneira, uma maneira nova em P&D (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Neste processo de fechamento, praticamente todos os funcionários da unidade foram dispensados. Um grupo de funcionários considerados talentosos foi mantido e outros funcionários de outras unidades, em igual número foram dispensados. Neste processo de demissão é possível identificar aspectos distintos das demissões realizadas no início do processo de reestruturação, com a presença da influência do pai do Gestor. Estas demissões ficaram caracterizadas pela racionalidade do processo, desde a escolha dos profissionais que não seriam dispensados até a maneira como foi realizado o comunicado tanto internamente quanto externamente.

Então a unidade como um todo foi extinta. O que a gente fez foi tentar identificar os talentos, e a gente teria como aproveitar nos demais veículos e algumas vezes inclusive dando oportunidades para que de fato, para aqueles que mereciam mais, então houve desligamentos de pessoas que foram substituídas por colegas da outra unidade encerrada. Foi feito um trabalho concreto, as pessoas que ficariam foram avisadas e no dia foi feito o comunicado geral e também foi comunicada as pessoas que saíram dos demais, foi tudo muito rápido, muito bem feito, bem conduzido, com transparência (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Buscando identificar os valores pessoais do Gestor nessa decisão, identificou-se um conflito no valor de competência (dimensão de valor da racionalidade), pois o fechamento trouxe à tona um sentimento de dever não cumprido, de sensação de incompetência.

(...) é preciso com objetividade reconhecer, então eu acabei dando o meu consentimento na decisão, claro com certo desconforto porque eu tinha apostado bastante na unidade, achava que tinha gente muito talentosa e que tinha e que talvez valesse a pena mais uma mudança no modelo e poderia até descontinuar o canal propriamente, que isso

realmente não seria. Mas, talvez transformar em um grupo de produção, de desenvolvimentos de produtos para a internet com uma lógica mais forte de experimentação, com metodologia própria para medição de resultados, para multiplicação daquilo que foi bem. Então me senti um pouquinho frustrado com o projeto que acabou não vingando totalmente, não ter trazido todos os resultados, os objetivos de experimentação que a gente deveria ter. Uma certa sensação de que talvez eu não tenha dado a atenção que eu poderia ter dado e por isso acabou chegando a esse ponto (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Neste aspecto, identificou-se a influência dos valores do bem estar dos funcionários (dimensão de valor do coletivismo) e do respeito (dimensão de valor do dever) na condução do processo de demissão. O valor do respeito tanto no trato com as pessoas, quanto com os valores transmitidos pelo seu pai.

Mas ao mesmo tempo uma preocupação muito forte no momento era com as equipes, com os que ficariam também, então primeiro atender claramente as pessoas, que atenções podemos ter, como é que dever ser feita essa comunicação, uma preocupação com o mercado, para que não haja nenhum ruído nessa comunicação e depois entender rapidamente como é que as equipes viram aquilo lá, então essa era a minha preocupação maior para poder comunicar, dar uma certa satisfação para que as pessoas compreendessem a lógica, como é as decisões foram tomadas, o respeito que há com as pessoas e tudo mais (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Quando questionado se a época do ano que foi realizada o fechamento da unidade (próximo ao natal) havia influenciado na reação das pessoas, o Gestor D relatou que sim, porém a decisão já tinha sido tomada e o adiamento do comunicado poderia gerar um desconforto interno, ruídos na comunicação, problemas com contratos que estavam sendo negociados e que pessoalmente ele teria que mentir para as pessoas, conflitando com seu valor de lealdade.

Claro que foi muito duríssimo, inclusive onde houve mais, o que gerou aí talvez nas pessoas uma crítica mais profunda, a gente juntamente pensou numa cautela, mais quando o conselho chegou depois de meses de debate, quando chegou numa definição, aí a gente percebia claramente que o mais saudável para a organização era tomar a medida com firmeza, com coragem, com determinação nesse momento. Não valeria apenas, as pessoas que estavam à frente dos negócios, estavam aguardando desesperadamente uma definição e eu não poderia mentir para elas, não poderia, não faria sentido nenhum, seria uma deslealdade completa. E não haveria a menor condição de continuar, você tem uma série de projetos, havia projetos que estavam

sendo levados para o mercado, para vender cotas de patrocínio para o carnaval e não sei mais o que. (...) é pior você continuar com o vazamento da informação, o clima e a contaminação que isso gera para a empresa é muito grande, então é melhor fazer com firmeza onde tem que ser feito, mas a decisão foi, foram meses de debate mesmo, meses de debate (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Nesta decisão foi possível perceber a influência dos valores pessoais do Gestor D mais no processo de condução das ações subsequentes à decisão do que propriamente na decisão. Nos relatos encontram-se indícios de que o Gestor era contrário a decisão de fechar, porém a análise racional do processo prevaleceu.

(...) é preciso com objetividade reconhecer, então eu acabei dando o meu consentimento na decisão, claro com certo desconforto porque eu tinha apostado bastante na unidade, achava que tinha gente muito talentosa e que tinha e que talvez valesse a pena mais uma mudança no modelo (Gestor D, comunicação pessoal, 17/12/2014).

Com base nas decisões analisadas, identificaram-se constantemente a influência dos valores relacionados às dimensões do dever (valores: lealdade, respeito) e da racionalidade (valores da competência, intelectualidade / estudos / qualificação), valores instrumentais na perspectiva de Rokeach (1973). Já os valores terminais, estado-final, evidenciados trata-se do sentido do trabalho em sua vida, da santificação do trabalho, liberdade, presentes em sua crença religiosa.

Depois esse próprio sentido de luta, de melhoria contínua, de esforço. De alguma maneira eu procuro trazer, eu procuro que esteja aqui [no ambiente de trabalho], eu percebo que muitas pessoas de outras tradições também têm isso. E que as boas empresas também têm isso e às vezes tem essa perspectiva, eu tive a mesma perspectiva só com que com essa origem eu acho que reforça um pouco mais, ela dá uma ênfase e ela é muito adequada para as coisas do dia a dia. Então sem dúvida nenhuma teve influência [seus valores pessoais]. Nunca no sentido dogmático de impor, no sentido de uma série de valores extraordinários que eu vejo que tem grande viabilidade também para a vida empresarial, para a vida na sociedade (Gestor D, comunicação pessoal, 01/12/2014).

(...) eu não gostaria como cidadão, eu não gostaria que desaparecesse, ainda que eu não tivesse aqui, que tivesse vendido, tivesse alguém, que tivesse, eu não gostaria que desaparecesse meios que se propõem a isso, não digo que estamos fazendo bem, acho que nós temos

deficiências, mas o desejo sincero assim é muito claro (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

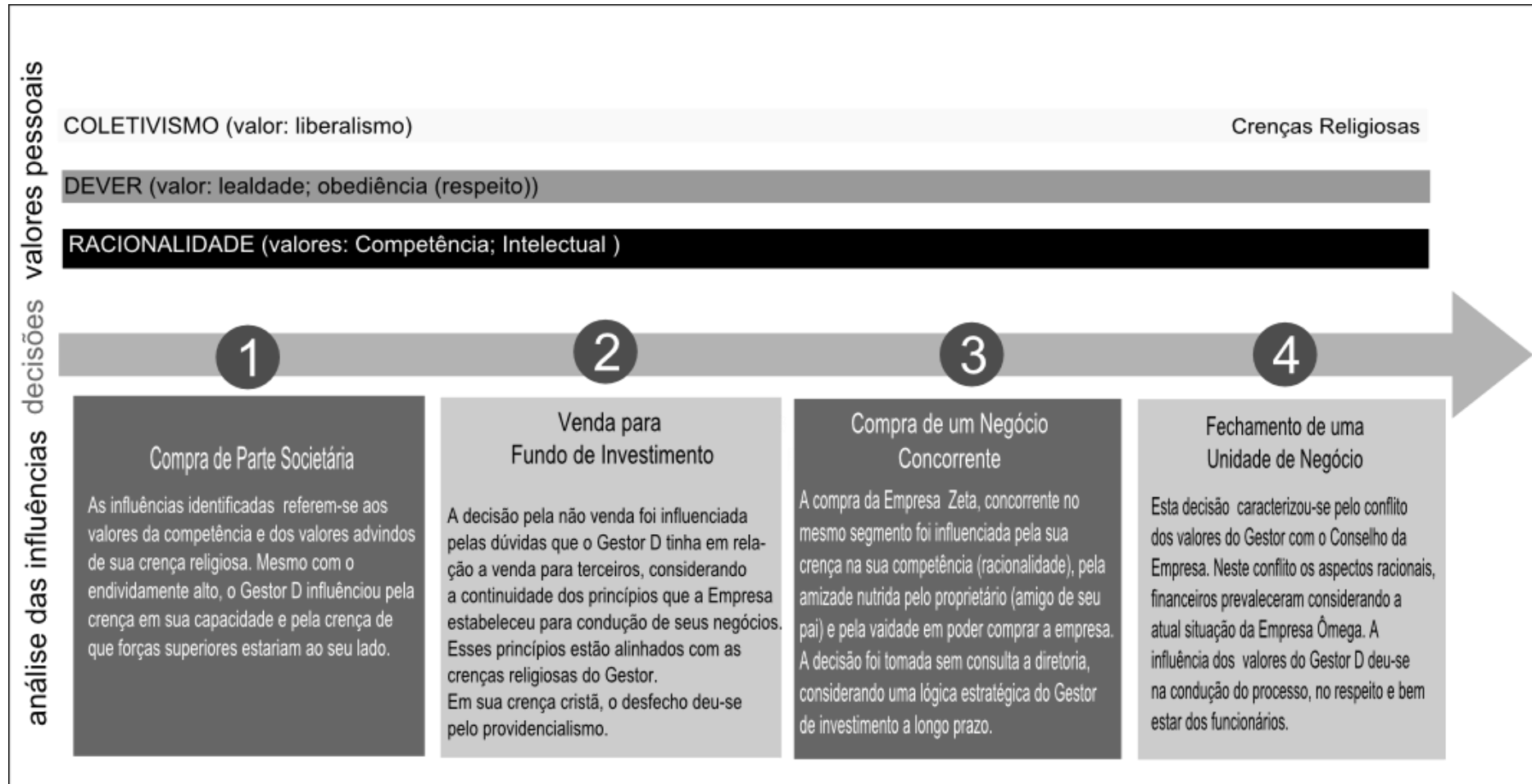
Destaca-se que este valor não foi abordado na proposta de Hambrick e Brandon (1988), pois os autores acreditam que dimensões como fatores estéticos e religiosos não desempenham papéis importantes nas circunstâncias organizacionais, porém para compreensão das decisões relatadas pelo Gestor D faz-se necessário considerar suas crenças religiosas conforme evidenciado em toda sua trajetória de vida e decisões relatadas.

Na perspectiva proposta por Hambrick e Brandon (1988) de associações entre os valores dos executivos e os atributos organizacionais, considerando que os valores pessoais dos gestores que mais se evidenciaram nas decisões analisadas referem-se a dimensão de valor da racionalidade, e as decisões se mostraram abrangentes e analíticas, é possível evidenciar que sua hipótese tem sustentação no caso do Gestor D.

Na Figura 11, apresenta-se uma síntese das influências percebidas dos valores do Gestor D nas decisões organizacionais analisadas.



Figura 11: A influência dos Valores do Gestor D nas decisões organizacionais



Fonte: elaboração própria.

#### **4.5 Demissão: decisão relatada pelos Gestores B, C e D**

Segundo Schwartz (2012) em situações de contradição os valores se tornam conscientes para os indivíduos, pois são momentos em que as ações ou julgamentos entram em contradição com seus valores pessoais.

No decorrer dos relatos dos Gestores, identificou-se que as demissões geraram situações de contradição entre a decisão de demitir, os valores pessoais e os valores organizacionais. Mesmo não sendo categorizadas como decisões estratégicas, essas decisões relatadas possibilitaram identificar a presença dos valores pessoais dos gestores.

Shore, Chung-Herrera, Dean, Holcombe, Jung, Randel e Singh (2009) ao revisar diversos estudos encontraram evidências que os gestores tendem a tratar de forma mais favorável funcionários que são semelhantes a ele no que se refere a sexo, cor e idade. Os autores identificaram similaridades entre os resultados encontrados nos estudos analisados: as pessoas tendem a preferir pessoas parecidas consigo; as diferenças podem causar desconforto e as semelhanças podem levar a um melhor tratamento; e semelhanças demográficas (idade, sexo, raça, grau de escolaridade) levam a percepções de similaridade.

Dwyer e Arbelo (2012) realizaram uma pesquisa cujo objetivo era identificar as heurísticas<sup>7</sup> utilizadas pelos gestores para tomar decisões de demissões e se eles recorrem inconscientemente ou deliberadamente a heurísticas estereotipadas. Os autores criaram um perfil hipotético de uma empresa de produtos de construção, considerando a desaceleração do setor resultado da crise financeira americana, e criaram 25 perfis de funcionários dos quais os participantes deveriam escolher 5 para demitir e explicar as razões pelas escolhas. Na construção dos perfis, os autores relacionaram tempo de serviço, transferência de habilidades (capacidade do funcionário em desempenhar outras funções), classificação na avaliação de desempenho, absenteísmo, idade, sexo e raça. Outro aspecto considerado no estudo foi a criação de um organograma para garantir que os 25 perfis estavam em diferentes postos de trabalho,

---

<sup>7</sup> Heurísticas são processos utilizados para tomar uma decisão/resolver um problema. Leva-se em consideração outras situações similares, experiências anteriores e conhecimento no tema para limitar o número de alternativas a serem analisadas. Para Simon (1979), os indivíduos usam heurísticas para guiar suas ações.

com posições duplicadas, onde alguns eram postos que poderiam ser compartilhados e outros eram de trabalhos não-essenciais para o desenvolvimento das atividades da empresa. A criação do organograma justificou-se ainda pelo fator da transferência de habilidade garantindo que posições consideradas para demissão poderiam ser compartilhadas ou as tarefas poderiam ser reestruturadas. No total foram 163 participantes, 136 alunos de MBA e 27 profissionais de Recursos Humanos que tiveram seus perfis mapeados para análises conjuntas, conforme indicação da literatura da influência das similaridades entre os perfis.

Como resultados de sua pesquisa, os autores não encontraram evidências conclusivas, pois dos 25 perfis apenas 9 apresentaram relevância estatística para análises. Dentre as hipóteses propostas, os autores conseguiram suportar que as chances de um funcionário com mais idade ser demitido são maiores; que quanto maior a capacidade de transferência de habilidade do funcionário aumenta as chances de ser escolhido para demissão. No cruzamento dos perfis (demitidos x gestores) a pesquisa evidenciou que se o avaliador era do sexo masculino as chances de uma mulher ser demitida aumentariam, da mesma forma que as chances de homens serem demitidos diminuiriam; e em apenas um dos casos (dos nove analisados) as chances aumentaram de um trabalhador do sexo masculino ser demitido quando o avaliador era do sexo feminino.

Segundo Dwyer e Arbelo (2012), os resultados obtidos em sua pesquisa foram muitas vezes opostos aos encontrados na literatura, como a maior probabilidade de escolha para demissão de um funcionário com mais idade e com maior capacidade de transferência de habilidades. Ainda diferente da literatura em que o desempenho é um dos aspectos comumente considerados para demissão de um funcionário, os autores, em sua pesquisa, não encontraram relevância estatística do desempenho como um critério de decisão pela demissão de um funcionário. Para os autores essas inconsistências podem apontar uma das razões pelas quais os funcionários não compreendem os critérios utilizados pelos gestores para decidir sobre seu desligamento e de seus colegas numa situação de downsizing, por exemplo.

Dwyer e Arbelo (2012) apontam como limitações de seu estudo o perfil dos participantes, em sua maioria estudantes de MBA que estão sendo preparados para ocupar cargos gerenciais e afirmam ter atenuado essa influência com os profissionais de recursos humanos convidados a fazer parte da pesquisa. Outra limitação apresentada

pelos autores refere-se ao fato dos participantes estarem em um ambiente controlado e que estes podem ter desconsiderado outras informações que geralmente os tomadores de decisão acessam.

Vale ressaltar que estudos como o realizado por Dwyer e Arbelo (2012) são maioria na busca pela compreensão dos aspectos influenciadores das demissões, porém mesmo com suas limitações são altamente válidos como bases para aprofundamento nos estudos qualitativos, como o realizado nesta tese.

Abaixo, as histórias relatadas pelos Gestores B, C e D sobre situações em que demitiram ou participaram do processo de demissão de um funcionário e as evidências encontradas das influências de seus valores pessoais nessas decisões.

### **Relato do Gestor B**

A demissão de uma funcionária relatada pelo Gestor B ocorreu enquanto atuava como diretor na Corretora de valores,

Teve uma moça que a gente contratou e que não performou bem e que a gente teve que chamar para demitir. E ela foi extremamente grosseira comigo, foi muito grosseira. Foi uma moça que eu dei uma palestra e ela depois da palestra se aproximou, começou a conversar comigo, pediu para conhecer a corretora (...) e ela começou a me pedir muito para trabalhar na corretora, pediu, pediu, pediu, aí um dia surgiu uma vaga, falei, olha fulano eu tenho essa moça que me procurou e que tem um perfil bacana, vamos colocar. Colocamos e passado 3, 4 meses não performava, pedia e não fazia. Aí um dia chamei ela e “olha, infelizmente a gente não vai dar continuidade na tua área”, inventei qualquer coisa. E ela perguntou: “mas porque não?”. “Veja a gente decidiu que não vai mais dar”, “mas vocês não estão satisfeitos comigo?” Falei “não, veja não é bem isso”. “Mas está claro para mim que vocês não gostaram do meu trabalho”. Eu falei, “não é bem assim”, compreende, aí você tem que ficar tentando justificar, que dava uma vontade de dizer, não realmente você tem razão, você é horrível, vá se qualificar. Então ela mostrou uma extrema boa vontade de que queria trabalhar, mas ela não, vamos dizer assim ela realmente não devolveia tudo aquilo que ela tinha de vontade. Ela não justificava toda a vontade que ela tinha de trabalhar lá, então ela me confrontou, foi grosseira (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Quando questionado porque ele não havia dito para a funcionária as razões pelas quais ela estava sendo desligada da empresa, o Gestor B respondeu que foi pelo fator humano e justificou sua decisão pelo fato da área estar sendo terceirizada. O Gestor

ponderou que “é duro você ter que falar para uma pessoa coisas comportamentais, então eu procurei ser mais evasivo”.

Evidenciou-se que este tipo de decisão se sobrepõe a dois valores do Gestor B: educação (polido, cortês) e o valor das suas obrigações enquanto profissional, ambos valores da dimensão de valor do dever. Para Rokeach (1968; 1973) frequentemente os indivíduos são confrontados em situações que não conseguem se comportar de maneira congruente com todos os seus valores, pois determinadas situações podem ativar dois ou mais valores que conflitem entre si.

O gestor sente-se incomodado ao pensar que a pessoa que está sendo demitida pode ficar magoada com o fato de estar sendo dispensada, que ela tem família. “(...) me dói muito ter que chamar um pai de família e mandar embora, muito difícil isso para mim, muito difícil” (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Em outro relato sobre a demissão de um funcionário enquanto atuava no banco, identifica-se o seu envolvimento pessoal no processo.

Teve outro rapaz também que eu fiquei tão comovido com aquilo que eu acabei ajudando ele a montar uma floricultura com a mulher. Ele ia domingo na casa da minha sogra e eu ajudava ele a montar as planilhas de receitas e despesas, fluxo de caixa. E ele montou uma floricultura com a mulher e acho que até hoje estão indo bem. Flor de Lis o nome da floricultura. Eu fiquei tão comovido com aquilo, mas assim, a decisão do banco era mais compartilhada, você tinha que pegar listas das pessoas e começar a indicar. E a decisão da corretora era minha como diretor com o dono da empresa (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

Porém, a dimensão de valor do dever prevalece. Quando questionado sobre o que considera para demitir uma pessoa, o Gestor B pontuou que “aí você tem que cumprir o objetivo da empresa, se a empresa não está sendo lucrativa” (Gestor B, comunicação pessoal, 08/08/2014).

### **Relato do Gestor C**

A primeira colocação do Gestor C, antes de contar a história da demissão, demonstrou-se uma justificativa das razões que o levam a demitir um funcionário, que mais tarde será complementada por outras questões, como o conflito de gerações.

Eu acho que nenhum gestor quer desligar nenhum funcionário, principalmente assim se você investe nele, se você está desenvolvendo ele. É duro quando você chama para conversar, você dá um tempo para essa pessoa, você faz um plano de desenvolvimento para ela e essa pessoa mesmo assim ela não se encaixa dentro da organização (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Duas decisões foram relatadas referentes à demissão de funcionários: a demissão de uma funcionária “herdada” de outro time, já em eminência de demissão, ou seja, a decisão de demitir foi compartilhada, porém ficou a cargo do Gestor C executar a demissão; e a demissão de outro funcionário em que a decisão foi do Gestor C.

A primeira demissão relatada refere-se a uma funcionária “herdada” de outro departamento, que segundo o Gestor C era uma pessoa com um capital social<sup>8</sup> grande dentro da organização, dificultando a sua demissão.

Uma pessoa que eu tinha no meu time que eu herdei de outro departamento, e que assim, era uma pessoa que já que tinha um capital social muito grande dentro da organização, uma pessoa já madura, quarenta e poucos anos, profissional de muitos anos, vamos dizer assim, grau de maturidade muito bom, mas que assim uma visão deturpada, entregava e a qualidade da entrega era muito ruim e sem as competências desejáveis para o cargo e com salário muito alto. Desde que eu cheguei eu recebi essa incumbência de avaliar para um possível desligamento. No momento que eu queria comunicar a ela, ela ficou grávida e aí assim na volta tinha estabilidade e tinha um apelo social muito grande, então assim grande parte sabia que ela seria desligada, mas tinha uma boa parte que achava que ela não deveria ser desligada pelo impacto social e assim foi difícil tomar a decisão (...). Eu tive que fazer uma redução, adequação de pessoas e redução de custos. Eu tinha que cortar uma pessoa e essa era a pessoa que eu tinha que cortar, só que ela tinha uma articulação, uma capital social muito grande dentro da organização e você desligar uma pessoa dessas é muito complicado. (...) a função dela acabou sendo extinta e foi terceirizada, porque era uma parte de dentro do processo que não agregava valor diretamente, então nós terceirizamos esse processo e assim, isso dentro do time gera um desconforto gigantesco (Gestor C, comunicação pessoal, 23/07/2014).

Aprofundando a decisão, identificou-se outra preocupação do Gestor C em relação à demissão da funcionária, pois esta poderia impactar na sua imagem perante os demais funcionários, característica do valor do prestígio, presente na dimensão de valor

---

<sup>8</sup> O Gestor C refere-se aos relacionamentos e a influência que a funcionária possuía no ambiente de trabalho.

do poder. Este valor influenciou na maneira como a decisão foi executada, ocorrendo uma preparação da equipe e do ambiente para que os danos fossem os menores possíveis.

Eu tomei a decisão de desligar essa pessoa e isso me custou muito em termos de relacionamento com meus pares e com a minha imagem dentro da organização. (...). Você tem que trabalhar a tua imagem antes, não tem jeito, você tem que trabalhar, alguns aceitam outros não aceitam (...). Fiz toda uma preparação e deu resultado, resultado positivo no sentido que foi bem, o impacto foi muito menor do que eu imaginava (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Outra demissão relatada pelo Gestor C refere-se a uma funcionária diretamente de sua área, onde a decisão de dispensá-la foi exclusivamente sua em decorrência do seu desalinhamento com os objetivos organizacionais.

Essa pessoa na verdade ela não falava inglês fluente, uma pessoa que estava muito voltada para família, então era uma pessoa que ela não estava disposta a se doar, ou qualquer coisa que você precisar ou de negociar com ela, ela nunca estava disposta a negociar. Os números que ela fazia eram números dela, não eram números para empresa, os números da empresa eram números dela, “era os meus números”. Então assim, era uma sensação de posse que ela passava muito grande. Não estava contente no que ela estava fazendo, não se achava, a gente tentou mudar ela várias vezes, a gente investiu nela durante quase três anos naquela função, para fazer o trabalho de números na área de planejamento. Ela queria fazer a parte de marketing, na área de comunicação e a gente não tinha vaga para mais uma pessoa. Então a gente não podia aproveitar ela nessa função, então tudo que ela podia fazer ela tentava, canalizar o suporte para fazer atividades do que ela queria fazer, mas não do que ela foi preparada para fazer, no que ela foi desenvolvida, porque a empresa investiu nela no que realmente a empresa queria extrair dela como profissional que ela realmente poderia agregar valor para empresa. Então assim era a pessoa errada, no momento errado no lugar errado, e isso foi colocado para ela de forma muito clara de forma muito objetiva (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Outro aspecto apontado pelo Gestor C na demissão da funcionária refere-se ao fato da mesma não ter tido paciência para esperar um tempo para tentar uma recolocação na empresa, e que durante esse período deveria continuar desempenhando suas atividades de maneira satisfatória mostrando seu desempenho para seus gestores. Neste aspecto, o Gestor C cita que esta é uma característica da geração Y, evidenciando-se este também um fator de influência na sua decisão por dispensá-la.

Mas também tem esta questão que é da geração Y, não tinha paciência em esperar um ou mais dois anos. (...) esse imediatismo, essa necessidade, não é a pessoa que tem que se adaptar a empresa, é a empresa que tem que se adaptar a pessoa. Então você tem que estar muito claro e quando ocorre essa inversão de valores não tem jeito, aí você tem que romper esse relacionamento profissional e partir para, até para oxigenar o time e também porque até um determinado ponto você consegue manter aquela pessoa ali, mas de um determinado ponto para frente o que na maioria das vezes acontece é que essa pessoa começa a ser referência, talvez até tornar um padrão dentro de um time, ou influenciar demais um time de forma negativamente, e aí chega o momento que você tem que fazer a ruptura e desligar a pessoa da empresa, foi basicamente isso que aconteceu (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Este aspecto da Geração Y é reforçado ainda pelas expectativas que o Gestor C tem que os membros de sua equipe tenham o mesmo comprometimento e dedicação que ele com o trabalho, considerando todo seu histórico para alcançar o atual cargo.

Meu pai e minha mãe vêm de uma geração de 1950, nasceram no ano de 1950 e eles viviam na época de uma recessão, passaram fome, foi um momento de crise, uma taxa de desemprego de 25 % 30%. Então você trabalhar, você ter um bom emprego, você trabalhar numa multinacional, você ter segurança no emprego, na empresa em que você está, e essa empresa te dar estabilidade, uma coisa que fez parte da minha formação que eu vivi e respirei, e essa geração eu entendo essa geração. É uma geração que vem em outro momento, tem outro ritmo, ela quer o cargo não quer se dar ao luxo de se preparar para chegar ao posto, e muitas vezes não quer o ônus daquela responsabilidade, mas quer sim o status de estar naquela função, de chegar naquela função, porque para você galgar dentro da organização tem um preço, nós já discutimos isso, na verdade o que eles querem na verdade é, estar como gerente, estar como chefe, estar como diretor, porque isso te dá status, mas isso também tem uma série de ônus e responsabilidades e comprometimento e muitas vezes estas pessoas não estão preparadas e às vezes não querem pagar esse preço (Gestor C, comunicação pessoal, 26/11/2014).

Nesse aspecto, as mudanças existentes nas gerações e na maneira como elas dão sentido ao trabalho é razão de descontentamento do Gestor C em relação a esses funcionários, influenciando as demissões de pessoas com um perfil diferente do seu e em determinadas situações mantendo outras pessoas por possuírem valores e um perfil similar, mesmo com um desempenho abaixo do esperado.

Eu tenho uma pessoa que hoje ela tem um baixo desempenho, mas assim é uma pessoa que articula muito bem e tem uma presença muito grande no grupo. Ela é uma pessoa que não entrega porque ela não



quer. Ela faz um esforço muito grande, ela é uma pessoa limitada, mas assim o que me faz hoje mantê-la dentro do grupo são os seus valores. (Gestor C, comunicação pessoal, 26/11/2014).

Então assim, é fato que essa própria pessoa que eu vou estar desligando agora é uma pessoa que mostra um certo descomprometimento com as entregas, é uma geração Y, é uma assim que eu entendo a situação, mas eu vejo essa falta de descomprometimento em algumas demandas (Gestor C, comunicação pessoal, 26/11/2014).

Nos processos de demissão relatados, identificou-se a presença da dimensão de valor da racionalidade nos valores: lógico (racional) e masculinidade, mas também evidenciou-se um conflito dessa racionalidade com o coletivismo, representado pelo valor do bem estar dos funcionários. Ressalta-se ainda a presença do materialismo, o valor do dinheiro necessário a sua segurança, também evidenciado em sua trajetória de vida e em diversos momentos em que a decisão pelas demissões dos funcionários estava sendo tratada na entrevista.

Você não é pago, você não está ali para fazer caridade, nem assistencialismo, você está ali para gerar lucro para a empresa, você está ali, nós somos uma empresa capitalista, nós estamos vivendo em um momento capitalista, você está ali para dar resultados. Você quer dar resultados? Se você não quer demitir, alguém vai vir e te demitir, então você tem sempre que estar com foco e achar o equilíbrio nisso, porque assim, os extremos, nenhum dos extremos é bom, nem você ser muito paternalista e nem você ser muito radical que qualquer coisinha você estar demitindo. Porque, são pessoas, são humanas. E dependendo da forma que você faz, o rumo que a gente vai, você pode gerar um trauma, um problema social muito grande, não do ponto de vista financeiro, também pode, mas o que eu quero dizer é, mais do ponto de vista psicológico (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Este conflito de valores por parte do Gestor C, onde a demissão é necessária, ele está sendo pago para isso foi também identificada em outro momento, onde ocorre uma justificativa para a demissão realizada.

Eu estava fazendo um bem, eu não estava fazendo um mal, eu estava fazendo um bem para a pessoa e para a organização. Ai você vê que tomou a decisão certa com a agregação de valores que você teve, mais fortalecido, maduro que você está e que assim, aquilo vai te dando

bagagem, experiências para você poder tomar outras decisões e fazer realmente as reformas, e fazer o que tem que ser feito dentro da organização. Porque na verdade você é pago para aquilo (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Com foco nesse conflito de valores, buscou-se aprofundar nas entrevistas a relação valores individuais versus valores organizacionais, e percebeu-se uma sobreposição dos valores organizacionais sob os valores individuais influenciada pelos próprios valores pessoais do Gestor C considerados terminais, segundo a definição de Rokeach (1973), ou seja, a busca por uma vida próspera, conforto material (segurança) – valores da dimensão de valor do materialismo proposto por Hambrick e Brandon (1988), fizeram com que o Gestor se moldasse aos valores da empresa.

(...) a empresa ela acaba te moldando. Se você quer trabalhar em uma multinacional e você quer ser empregado, tem um modelo e você tem que se adaptar a esse modelo, e obviamente que assim, você tem algumas liberdades, têm e eu diria o seguinte, que também tem que achar esse meio termo dessa liberdade que você tem. E assim, a maioria das pessoas acham que quanto mais você sobe, mais liberdade você tem, é o contrário, quanto mais você sobe, menos liberdade você tem, porque você tem que seguir as regras e você tem que liderar pelo exemplo (...) eu diria que 85 – 90% você é moldado, isso às vezes incomoda, mas assim, tem um limite para isso e assim, você tem que trabalhar esse limite, mas você não percebe e não se dá conta, só à medida que você chega ali, que você está liderando. (...). Um exemplo para simplificar tudo isso, eu tenho um contrato de confiança com a empresa. Eu posso entrar a hora que eu quero e sair à hora que eu quero. Geralmente você tem um contrato de oito horas, mas assim ele é flexível, geralmente você trabalha dez horas, doze horas, quatorze horas; raro às vezes que você trabalha oito horas por dia. É diferente de uma pessoa, uma pessoa na base que trabalha num contrato de quarenta horas semanais, então assim, se ela faz mais horas, se ela faz menos horas ela vai receber menos, e se ela faz mais horas ou ela vai gerar um banco de horas ou ela vai receber por aquelas horas extras. Essa liberdade que ela tem que eu não tenho e eu tinha essa liberdade, e eu preferia muito mais essa liberdade. E dizer assim, bom na semana que vem eu quero sair na sexta feira meio dia, e de realmente sair meio dia, só que hoje eu tenho tantas responsabilidades, tantas atribuições, sou tão cobrado dentro da organização, que eu diria assim, se eu conseguir sair às cinco da tarde e fizer às oito horas, no mínimo às oito horas, eu ganhei o final de semana, eu posso comemorar o final de semana. Eu sou muito mais exigido e às vezes pessoas não percebem isso. Mas na medida em que você vai galgando postos vai ficando, vamos dizer assim, mais alto da distância da base, menos autonomia e mais regras você tem que seguir, mas eu não me sinto mal (Gestor C, comunicação pessoal, 17/09/2014).

Nas demissões realizadas identificou-se a influência das dimensões da racionalidade, do materialismo e do poder. O valor lógico (racional) na perspectiva de que demitir é sua obrigação enquanto Gestor e a masculinidade na perspectiva da agressividade e autoafirmação, pois se não demitir outros o farão e ele poderá ser um deles, refletindo nos valores relacionados ao dinheiro, segurança presentes na dimensão de valor do materialismo. Ainda nessas decisões identificou-se a presença do valor prestígio na preocupação em como estas demissões iriam impactar em sua imagem perante os demais funcionários, influenciando principalmente na condução do processo que acaba despendendo uma preparação prévia para a demissão do funcionário.

Um aspecto pessoal do Gestor C, que pode configurar-se como uma crença, refere-se a sua percepção sobre as características da Geração Y que ao conflitarem com seus valores torna-se um critério para demitir um funcionário e influenciar outras demissões, sendo um dos fatores evidenciados nos estudos analisados por Shore *et al* (2009).

#### **Relato do Gestor D**

A demissão relatada pelo Gestor D refere-se à demissão de um funcionário contratado para assumir como executivo principal de uma unidade, decisão esta tomada pelo conselho administrativo, e posterior contratação dos serviços de consultoria de tal profissional, decisão tomada pelo Gestor D, gerando certo estranhamento interno pelo desalinhamento do profissional com seu perfil.

Contratamos um *headhunter*, e apareceram duas pessoas e eu resolvi aproveitar as duas em diferentes áreas. E umas delas com um perfil muito agressivo, agressivo e realizador, já tinham um histórico interessante e tal e a gente contratou. Ele tinha um papel, ele assumiria, a ideia é que ele assumisse como executivo principal da tv. Só que colocamos ele em um período prévio assessorando uma série de questões. E nesse período de assessoramento, quatro / cinco meses, começaram a aparecer uma série de dificuldades relacionadas a essa pessoa, aquelas mentirinhas, uma maneira de atuar muito agressivo, coisas bem difíceis que logo tornou evidente para a gente que não era o perfil que nós desejávamos. Eu não colocaria de forma alguma como executivo, ia contra tudo aquilo que nós acreditávamos, mas ao mesmo tempo eu conversei com ele e ele reagiu, muito interessante, ele se colocou a disposição como consultor. E de fato eu precisava, precisava acelerar muito mais e eu não tinha a expertise pessoal e era uma área relevante ali, que era área comercial. Eu precisava dar uma guinada muito importante e eu estava contratando um novo diretor para essa área, específica para essa área, contratando

um excelente executivo, um excelente profissional. E me ocorreu, poxa eu tenho que dar um apoio para essa pessoa aqui, eu não contrataria aquele outro executivo para ser um funcionário, mas consultor tendo um diretor que sabe como ele é, sabe das dificuldades e monitora, me pareceu que eu poderia acelerar rapidamente o processo. Só que isso causou um mal estar grande de muitas pessoas, “é mais você vai contratar ele com todos os defeitos que ele tem?” (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

Até este momento, a decisão do Gestor D foi norteada pela dimensão de valor da racionalidade, o profissional era capaz, qualificado e efetivo no que ele precisava. Porém, com o aprofundamento da decisão identificou-se a influência de seus valores religiosos, da aceitação do outro e do trabalho que deve ser realizado acima dos defeitos do indivíduo.

Sim, ele tem uma série de defeitos, mas ele tem uma série de qualidades que são relevantes. Se a gente sabe quais são e blinda um pouco e alerta as pessoas. E ele não tem poder de mandar, ele está simplesmente como consultor, eu não vejo problema. Eu acho importante fazer isso, ou seja, tentar buscar os aspectos positivos que aquela pessoa tinha e deixar de lado. Conhecendo realmente o problema e alertando quem ia trabalhar com ele. Então eu conversei com o direto, o novo comercial, se ele queria ou não, expliquei os detalhes, o perfil dele é esse. Você quer? Quero, e eu dei total apoio para ele e ele se apoiou em mim. A gente tocou em frente e foi fundamental, um trabalho de um ano que mudou, mudou totalmente aquela área. Depois eu tive muitos percalços, porque de fato ele foi muito duro, mais do que eu talvez gostaria que fosse. E eu não sabia exatamente aquilo lá e de fato causou estrago grande em algumas medidas, mas o benefício foi tão maior, tão maior que eu não tenho dúvida que a decisão foi acertada, mas naquele momento, muita gente, muita gente estranhou muito de que eu, com o discurso que eu trazia também tivesse aceitado aquela posição, mas para mim era claro que não era ceder aos meus princípios, ao contrário, era muito mais de pegar o aspecto positivo de alguém e blindar aos aspectos negativos e tocar (Gestor D, comunicação pessoal, 24/11/2014).

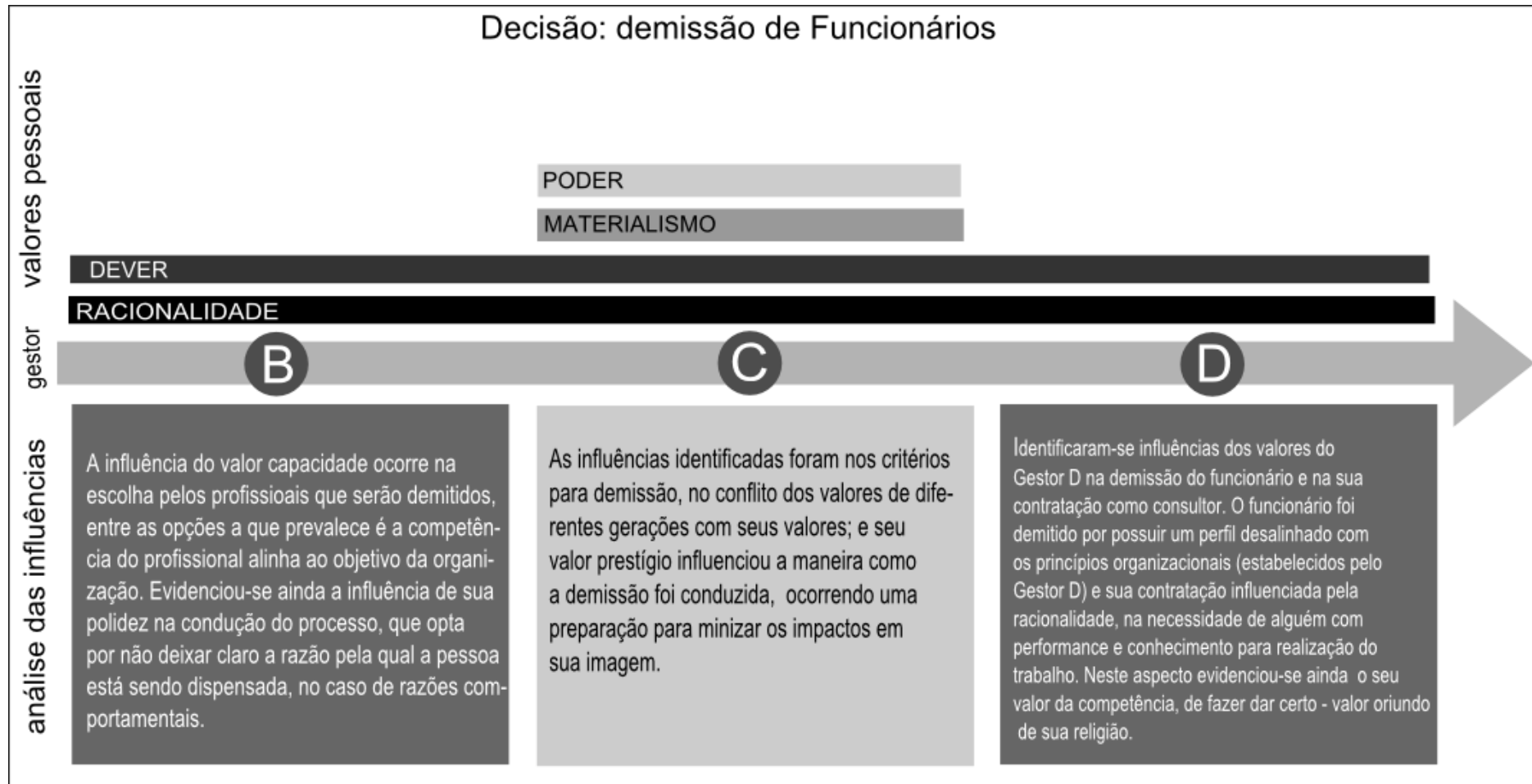
Identifica-se que a decisão da demissão foi tomada com base no desalinhamento do funcionário com os princípios organizacionais e sua contratação como consultor foi baseada na dimensão de valor da racionalidade do Gestor, evidenciada na presença do valor de capacidade, e justificada pelos valores religiosos.

Conforme se identificou nos relatos dos Gestores B, C e D relacionados à demissão de funcionários, o desempenho do indivíduo é um aspecto relevante e

comumente considerado, e as similaridades do perfil do indivíduo com o do Gestor evidenciaram-se como um aspecto influenciador na tomada de decisão pela demissão. Estas similaridades ficaram evidentes nos relatos do Gestor C, na questão das diferenças entre as gerações, e do Gestor D, no desalinhamento do funcionário com seu perfil enquanto Gestor, porém com o desempenho desejado para a função.

Na Figura 12, apresenta-se uma síntese das influências percebidas dos valores dos Gestores B, C e D nas decisões relacionadas a demissão de funcionários.

Figura 12: A influência dos Valores dos Gestores em Demissões de Funcionários



Fonte: elaboração própria

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das últimas décadas, após as publicações de Simon (1979) e Hambrick e Mason (1984), estudos com foco nos gestores estratégicos promovem discussões acerca das influências dos aspectos pessoais destes indivíduos no contexto organizacional. Com base na literatura analisada e aqui apresentada ao longo do Referencial Teórico, partiu-se da tese que **os valores pessoais de gestores estratégicos influenciam nas decisões organizacionais por eles tomadas ao longo de sua trajetória profissional**. Nesta perspectiva, considera-se que uma das contribuições da presente pesquisa é a tentativa de compreender as influências dos valores, em uma unidade do contexto organizacional, as decisões. Trata-se assim da combinação de duas temáticas complexas, as decisões pela perspectiva dos tomadores de decisão e seus valores pessoais.

Na busca pela apreensão do fenômeno em análise, iniciou-se a apresentação de cada caso com a história de vida dos Gestores, cujo objetivo era conhecer as subjetividades destes indivíduos e posteriormente identificar seus valores. Na descrição das histórias de vida dos Gestores, ressaltam-se os casos dos Gestors C e D, onde foi necessária intervenção da pesquisadora. No caso do Gestor C, perguntou-se ao final sobre sua vida pessoal, pois o mesmo não abordou aspectos pessoais ao contar a história de sua vida; e no caso do Gestor D que contou brevemente sua história e considerando que a história contada seria insuficiente para a identificação dos valores realizaram-se perguntas na busca pelos detalhes de sua trajetória de vida.

A identificação dos valores pessoais na história de vida dos Gestores foi realizada pelo cruzamento das histórias contadas e das perguntas realizadas com o objetivo de conhecer as histórias de cada um dos episódios relatados brevemente pelos Gestores em suas narrativas iniciais. Os valores foram identificados utilizando-se como referência a tipologia proposta por Hambrick e Brandon (1988) e seus referenciais.

O próximo objetivo delineado foi diferenciar as decisões organizacionais relatadas pelos Gestores como decisões estratégicas e não estratégicas. Essa diferenciação foi realizada conforme os impactos que as decisões tiveram nas organizações, segundo relatos dos Gestores e da própria percepção destes ao relatarem decisões que tiveram que tomar ao longo de sua trajetória profissional.

Nas histórias das decisões estratégicas analisadas, buscou-se identificar os valores pessoais dos Gestores e como estes valores influenciaram o processo decisório. Como resultados das análises, obtiveram-se evidências das influências dos valores pessoais de cada Gestor nas decisões organizacionais que tomaram e/ou participaram do processo de tomada de decisão, como nas decisões relatadas pelo Gestor C relacionadas ao projeto de liberação do carro a diesel no Brasil onde o Gestor influenciou a decisão final que foi tomada pelo presidente da empresa, e do Gestor D no fechamento da unidade de negócio, onde a decisão final foi tomada pelo Conselho e executada pelo Gestor D conforme seus valores pessoais, alcançando assim o objetivo geral aqui proposto de compreender as influências dos valores pessoais de gestores estratégicos nas decisões organizacionais e evidenciar aspectos que corroborassem ou não com a tese aqui proposta.

Na **perspectiva teórica**, a análise dos valores pessoais baseou-se na tipologia proposta por Hambrick e Brandon (1988), com algumas adaptações aos propósitos desta pesquisa. Neste campo, evidenciaram-se limitações do modelo proposto pelos autores, pois valores identificados no decorrer das análises dos casos pesquisados não estavam contemplados nas dimensões que compõem a tipologia, tampouco nos valores que caracterizam cada uma delas.

Com base nos quatro casos analisados, valores como religião e auto-realização se mostraram diretamente relacionados com as decisões organizacionais tomadas por esses gestores. Hambrick e Brandon (1988) optaram por excluir dimensões como fatores religiosos por acreditar que tais não desempenhariam papéis importantes nas circunstâncias organizacionais, fator este relevante na compreensão do Caso D aqui pesquisado. A auto-realização identificou-se presente nos 4 (quatro) casos analisados, nos Gestor A, B e C na busca pelos seus objetivos profissionais e no Gestor D na auto-realização de suas crenças religiosas pelo trabalho que exerce.

A literatura indica que, quanto maior o nível hierárquico do gestor mais estratégicas são as decisões, ficando evidenciado na análise dos 4 (quatro) casos. No caso do Gestor D, presidente da empresa, todas as decisões presentes em seus relatos tinham impactos significativos na organização como um todo. Já nos demais casos, diversas decisões relatadas não se configuraram como estratégicas para a organização.

Outra questão identificada refere-se a similaridade entre os objetivos de carreira dos Gestores B e C, que desde jovens tinham pretensões de cargos diretivos. Ambos os



Gestores apresentaram como valores instrumentais as dimensões do dever e da racionalidade e como valores terminais as dimensões do materialismo e do poder. Porém, ressalta-se a diferença nos valores que podem ser influenciados pelas diferentes trajetórias de vida. No caso do Gestor B, confiança e crença em sua capacidade como instrumentais para o alcance da vida confortável e da influência pessoal. Já o Gestor C, obrigações e masculinidade como valores instrumentais para uma vida confortável relacionada ao conforto material e prestígio.

Na **perspectiva empírica** a contribuição está em demonstrar como os valores pessoais dos gestores podem influenciar as decisões organizacionais e podem refletir em suas práticas organizacionais. Com os casos analisados evidenciou-se que os Gestores transportaram consigo os seus valores no decorrer de suas trajetórias, que mesmo com os valores organizacionais, demonstraram preferências por determinadas práticas.

Na **perspectiva metodológica**, o uso de aspectos do método história de vida revelou-se promissor para pesquisas com o objetivo de explorar as características pessoais dos gestores sob a unidade das decisões organizacionais. Ressalta-se neste processo a adaptação das etapas do método para sua realização com gestores organizacionais, considerando a escassez de tempo destes sujeitos e a dificuldade em agendar as 3 entrevistas. Neste processo, a realização do levantamento da história de vida contada pelo Gestor na primeira entrevista e a utilização de um roteiro de entrevista genérico para identificação inicial de possíveis decisões estratégicas mostrou-se produtiva, pois nas próximas duas entrevistas foi possível aprofundar tanto os aspectos da história da vida quanto as decisões mencionadas no primeiro momento com o Gestor.

Alguns autores pontuam que o grande desafio da utilização da história de vida é o tempo que consome do pesquisador e dos pesquisados, porém no caso desta pesquisa o grande desafio foi conseguir executivos que aceitassem falar de sua vida particular, de sua história e de seus sentimentos acerca das decisões organizacionais. No aspecto de tempo, o desafio do método nesta situação foi a escassez de tempo dos indivíduos pesquisados nesta tese, tornando-se um desafio os agendamentos, os cancelamentos e os “chás de cadeira” a cada nova etapa da pesquisa.

Evidencia-se ainda que o método possibilitou, por meio de suas etapas, o acompanhamento de processos de tomada de decisões estratégicas *in loco*, ou seja, no decorrer de uma entrevista para outra, ocasionando um enriquecimento dos dados

coletados e decisões analisadas. Esse acompanhamento das decisões estreitou ainda mais as relações da pesquisadora com os gestores pesquisados.

Na **perspectiva de pesquisas futuras**, sugere-se a ampliação de casos e a realização com gestoras do sexo feminino. Sugere-se que as outras características do modelo proposto por Finkelstein, Hambrick e Canella (2009): personalidade e modelo cognitivo sejam investigadas em complementaridade a esta pesquisa, pois as crenças dos gestores não se esgotam em seus valores e poderiam ser melhor compreendidas com a inclusão dos outros aspectos psicológicos.

Vislumbrou-se ainda uma possibilidade de pesquisa no que tange a reflexão dos gestores acerca das decisões organizacionais utilizando-se da estratégia metodológica utilizada. Ao narrar sua história e suas decisões para a pesquisadora, percebeu-se que o gestor acabou refletindo sobre suas decisões e também sobre o que já havia refletido sobre ela, conforme os conceitos de Schön (1983) de reflexão na ação (*reflection in action*), onde os indivíduos refletem durante a ação e não param (*stop*) para refletir, e a inclusão do conceito de reflexão sobre a ação (*reflection on action*), quando o indivíduo interrompe a ação para refletir a seu respeito e quando reflete sobre o seu processo reflexivo. Para Schön (1983), a reflexão pode servir como um gerador de conhecimento sistematizado – uma narrativa (fala) articulada, que refletindo ações passadas, pode projetar um futuro com novas práticas e estratégias. Para o autor, os gestores refletem na ação e não sobre a sua reflexão – de que maneira e o que influenciou naquela determinada tomada de decisão, sendo este ainda um tema de pouca exploração empírica.

Percebeu-se que após o primeiro contato com os gestores, em que estes contavam suas histórias de vida e algumas decisões tomadas nas organizações em que atuaram e/ou atuam, nos próximos contatos, onde se tinha por objetivo aprofundar as decisões identificadas na primeira entrevista, os Gestores apresentavam as decisões já com uma reflexão prévia dos resultados e das consequências desta decisão em sua vida pessoal, profissional e na organização. Percebeu-se, ainda, que os Gestores ao contarem suas histórias de vida e decisões profissionais na organização em que atuam ou em experiências passadas, desencadearam um processo de reflexão. Segundo Rawls (2010), a reflexividade significa que cada ação ou fala é realizada em relação à última ação e/ou fala realizada, e essa cadeia sequencial reflexiva constitui a ordem básica da construção das ações. Rodgers (2002) afirma que a reflexão não é um fim em si, mas uma

ferramenta usada na transformação da experiência em uma teoria repleta de sentido, permeada por teorias já existentes e servindo ao propósito do crescimento moral do indivíduo e da sociedade. É um processo interativo, em movimento circular da prática para teoria e da teoria para a prática. Tanto quanto possível, a reflexão deve acontecer engajada na experiência enquanto ela está acontecendo para que os dados possam ser coletados por meio da observação, com descontração e objetividade. Nesse processo é preciso manter a mente aberta para que as interpretações e compreensões das experiências não sejam limitadas.

Em um relato feito pelo Gestor C após contar a história de como chegou ao cargo de gestão evidenciou-se, além da importância de pesquisas futuras relacionadas à compreensão dos aspectos subjetivos nas decisões, uma contribuição singela aos gestores que participaram e fizeram essa pesquisa possível: momentos de reflexão acerca de suas escolhas.

Bom eu posso, eu tenho condições, eu atingi o objetivo, mas o duro não é chegar, o duro é manter, e isso tem um preço muito caro, aí eu disse assim: “pô, que legal que eu cheguei”, mas o que te faz refletir daqui para frente é se manter onde você está, dar o próximo passo, e que eu aprendi que eu estava sozinho, e que agora eu continuo mais sozinho. Na medida em que você sobe, mais sozinho você fica, e assim, quando eu lia as pesquisas que as universidades, que as consultorias faziam: a pessoa chegou ao fim da carreira dela, a pessoa se aposentou, a pessoa chegou aos sessenta anos, a maioria dos executivos não estão felizes ou se sentem muito solitários ou não atingiram os seus objetivos, eu não entendia muito, hoje eu entendo muito isso. Eu não estou dizendo que eu não sou feliz, só estou dizendo o seguinte: nós precisamos como líderes achar um momento certo, como o Guga no tênis, como o jogador de futebol, o momento certo até onde você deve ir, até aonde não vai contra os teus valores e seus princípios, e até quando isso não vai influenciar na tua família (....). Então até que ponto você consegue manter esse equilíbrio e a que custo. Então assim, não é uma questão se você pode ou não pode chegar, se você tem ou não tem capacidade. Porque de um determinado ponto para cima também não é uma questão de você, é uma questão de a pessoa que está em cima, se ela confia ou não em você e se você tem obviamente para que ela possa puxar junto, e levar você no mesmo ritmo que ela está indo e galgar

*outros postos.*

Fonte: reflexão do Gestor C a partir do alcance de seus objetivos, em 17 de setembro de 2014.

Espera-se com essa pesquisa ter contribuído na busca por desvendar as subjetividades desses complexos atores organizacionais.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F.J.R. Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos: um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros. (tese de doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.
- BABBIE, E. Métodos de Pesquisa Survey. Belo Horizonte: Editoria UFMG, 1999.
- BANKS, M. Dados Visuais para pesquisa qualitativa. In: Coleção Pesquisa Qualitativa, coordenada por Uwe Flick. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. Judgment in managerial decision making. 7th ed, 2004.
- BHATTACHERJEE, A. Social Science Research: Principles, Methods, and Practices. Textbooks Collection. Book 3. USF Tampa Library Open Access Collections, 2012.
- BISSOTO, M.L. Auto-Organização, cognição corporificada e os princípios da racionalidade limitada. Revista Ciência & Cognição, vol.11, p. 80 – 90, 2007.
- BRUIN, W.B.; PARKER, A.M.; FISCHHOFF, B. Individual differences in adult decision-making competence. Journal of Personality and Social Psychology, 92(5), p. 938-956, 2007.
- CALORI, R.; JOHNSON, G.; SARNIN, P. CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization. Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 6, p. 437-457, 1994.
- CARPENTER, M.A; GELETKANYCZ, M.A; SANDERS, WM. G. Upper Echelons Research revisited: antecedents, elements, and consequences of Top Management Team Composition. Journal Of Management, p. 749 – 778, 2004.
- CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance. Journal of Management Studies, Vol. 11 No. 3, p. 13-27, 1974.
- CHILD, J.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. The Political Aspects of Strategic Decision Making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) Handbook of Decision Making. John Wiley & Sons, p. 105-137, 2010.

CHIN, M.K.; HAMBRICK, D.C.; TREVIÑO, L.K. Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives Values on Corporate Social Responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58 (2), p.197 – 232, 2013.

CRESWELL, J.W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Porto Alegre, Artmed, 2007.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

DAFT, R.L.; WEICK, K.E. Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9 (2), p. 284 – 295, 1984.

DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEWEY, J. *How we think*. Boston: D.C. Heath, 1910.

DWYER, D.J.; ARBELO, M. The role of social cognition in downsizing decisions. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27, No. 4, p. 383-405, 2012.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*. Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process, v. 13, p. 17-37, 1992.

ENGLAND, G.W. Value Systems of American Managers. *The Academy of Management Journal*, Vol. 10, n.1, p. 53 – 68, 1967.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D.C. *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects On Organizations*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1996.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D.C.; CANNELLA, A.A. *Strategic Leadership: theory and research on executives, top management and boards*. Oxford University Press, 2009.

FINUCANE, M.L.; MERTZ, C.K.; SLOVIC, P.; SCHMIDT, E.S. Task complexity and older adults' decision-making competence. *Psychology and Aging*, 20(1), p. 71-84, 2005.

FRITZSCHE, D.J; OZ, E. Personal Values Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, No. 4, p. 335-343, 2007.

GILBERT, D.T.; EBERT, J.E.J. Decisions and revisions: The affective forecasting of changeable outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), p. 503-514, 2002.

GUNIA, B. C., WANG, L.; HUANG, L.; MURNIGHAN, J. K. Contemplation and Conversation: Subtle Influences on Moral Decision Making. *The Academy of Management Journal*, v. 55, n. 1, 2012.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, v. 32, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, D.C.; BRANDON, G. Executive Values. In: HAMBRICK, D.C. *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT: JAI Press, p. 3 – 34, 1988.

HAMBRICK, D. C.; FUKUTOMI, G. D. S. The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 719-742, 1991.

HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S.; MOONEY, A. C. Executives Sometimes Lose It, Just Like The Rest Of Us. *The Academy of Management Review*, v. 30, n. 3, pg. 503, 2005.

HAMBRICK, D. C.; MASON, A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, D.C; GELETKANYCZ, M.; FREDRICKSON, J.W. Top executives commitment to the status quo: some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14, p. 401 – 418, 1993.

HOFSTEDE, G.H *Cultures and Organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.

HUNT, R.G.; KRZYSTOFIAK, F.J.; MEINDI, J.R.; YOUSRY, A.M. Cognitive Style and Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 44, p. 436-453, 1989.

IDSON, L.; CHUGH, D.; BEREBY-MEYER, Y.; MORAN, S.; GROSSKOPF, B.; BAZERMAN, M. Overcoming focusing failures in competitive environments. *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 17, p. 159-172, 2004.

- INGLEHART, R.; BAKER, W.E.; Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, v.65, p. 19 -51, 2000.
- INGLEHART, R.; WELZEL, C. Modernization, Cultural Change, and Democracy. The Human Development Sequence. London: Cambridge University Press, 2005.
- JAIME, P.; GODOY, A.S.; ANTONELLO, C.S. História de Vida: Origens, Debates Contemporâneos e Possibilidades no Campo da Administração. In: I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Recife, 2007.
- JULLISSON, E.A.; KARLSSON, N.; GARLING, T. Weighing the past and the future in decision making. *European Journal of Cognitive Psychology*, 17(4), p. 561-575, 2005.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*. v. 47, n. 2, p.263-292, 1979.
- KELLER, J. W.; YANG, Y. E. Leadership style, decision context, and the poliheuristic theory of decision making – an experimental analysis. *Journal of Conflict Resolution*. v. 52, n. 5, p. 687-712, 2008.
- KIRSCHENBAUM, S. Influence of experience on information-gathering strategies. *Journal of Applied Psychology*. v. 77, n. 3, p. 343-352, 1992.
- KOHLBACHER, F. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *FQS - Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, v.7, n.1, art21, 2006.
- LEUNG, K. Chinese culture, modernization, and international business. *International Business Review*, v. 17, n. 2. p. 184-187, 2008.
- LEUNG, K.; ANG, S. Culture, organizations, and institutions: An integrative review. In: Bhagat, R. S.; Steers, R. M. (Ed.). *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge, UK: Cambridge, p. 23-45, 2009.
- LI, J.; HAMBRICK, D.C.; A New Vantage on Demographic Faultlines, Conflict, and Disintegration in Work Teams. *The Academy of Management Journal*, vol. 48, n.5, p. 794 – 813, 2005.



MACCALI, N.; MINGHINI, L. ; WALGER, C.S.; ROGIO, K.D. História de Vida: uma possibilidade metodológica de pesquisar os aspectos subjetivos no processo de tomada de decisão. Rio de Janeiro, XXXVII Enanpad, 2013.

McGUIRE, D.; GARAVAN, T.N. SAHA, S.K.; O'DONNELL, D. The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International Journal of Manpower*. Vol 27, No 3, p. 251 – 273, 2006.

MAYAN, M. J. An introduction to qualitative methods: a training module for students and professionals. Edmonton, University of Alberta, 2001.

MAYRING, P. Qualitative Content Analysis. *FQS - Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, v.1, n.2, 2000.

MERRIAM, S.B. *Qualitative Research: a guide to design and implementation*, 2009.

MILLER, C.; BURKE, L.M.; GLICK, W.H. Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 39 – 58, 1998.

MINER, A.S.; GONG, Y.; BAKER, T.; O'TOOLE, J. How does TMT prior experience shape strategy? A routine-based framework based on evidence from founding teams. In: CARPENTER, M.A. *The Handbook of Research on Top Management Teams*. Edward Elgar Publishing, Inc., USA, 2011.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 246 -275, 1976.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

NUTT, P. The formulation process and tactics used in organizational decision making. *Organization Science*. v. 4, n. 2, p. 226-251, 1993.

NUTT, P. C. Comparing the Merits of Decision-Making Processes. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) *Handbook of Decision Making*. John Wiley & Sons, p. 449-500, 2010.

- NUTT, P. Building a decision making action theory. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) Handbook of Decision Making. John Wiley & Sons, p. 155-196, 2010.
- PAPADAKIS, V.M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 2, p. 115-147, 1998.
- PAPADAKIS, V.M.; BARWISE, P. How much the CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? British Journal of Management, Vol. 13, p. 83-95, 2002.
- PEREIRA, B.A.D.; LOBLER, M.L.; SIMONETTO, E.O. Análise dos Modelos de Tomada de Decisão sob o Enfoque Cognitivo. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, 2010.
- QUEIROZ, M. I. P. Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva. São Paulo: Queiroz, 1991.
- QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, Olga de von. (Org.). Experimentos com história de vida. (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, p. 14-43, 1998.
- RAMOS, S.C; TAKAHASHI, A.R.W; ROGLIO, K.D. Processo Decisório: Produção Acadêmica no Brasil de 2000 a 2011. VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves – RS, 2013.
- REED, A.E.; MIKELS, J.A.; SIMON, K.I. Older adults prefer less choice than young adults. Psychology and Aging, 23(3), p. 671-675, 2008.
- RESE, N. Configurando resultados: a pós-graduação stricto sensu em administração no Brasil sob um olhar da prática. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012.
- RODGERS, C. Defining Reflection: another look at John Dewey and reflective thinking. Teachers College Record, v. 104, n. 4, p. 842–866, 2002.
- ROKEACH, M. The Role of Values In Public Opinion Research. In: Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research. California, 1968.
- ROKEACH, M. The nature of human values. New York: Free Press. 1973.

- SAES, M.S.M; MARTINS, A.C.R.; SCHNAIDER, P.S.B. Entrepreneurial decision-making using the knightian uncertainty approach. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.48, n.4, p.716-726, 2013.
- SAGI, A.; FRIEDLAND, N. The cost of richness: The effect of the size and diversity of decision sets on post-decision regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), p. 515-524, 2007.
- SCHÖN, D.A. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books, 1983.
- SCHÖN, D.A.; ARGYRIS, C. *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974, edição 1994.
- SCHWARTZ, S.H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 4. p. 19-45, 1994.
- SCHWARTZ, S.H.; BARDI, A. Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, n. 3. p. 268-290, 2001.
- SCHWARTZ, S.H. A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations [www.europeansocialsurvey.org](http://www.europeansocialsurvey.org), 2003.
- SCHWARTZ, S.H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, p. 1 – 20, 2012.
- SCHWENK, C.R. The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, p. 41 – 55, 1988.
- SHAH, A.K.; OPPENHEIMER, D.M. Heuristics made easy: An effort-reduction framework. *Psychological Bulletin*, 134(2), p. 207-222, 2008.
- SHORE, L.M.; CHUNG-HERRERA, B.G.; DEAN, M.A.; HOLCOMBE, K.E.; JUNG, D.I.; RANDEL, A.E.; SINGH, G. Diversity in organizations: where are we now and where are we going?. *Human Resource Management Review*, vol. 19, p. 117-33, 2009.
- SILVA, A.P.; BARROS, C.R.; NOGUEIRA, M.L.M.; BARROS, V.A. “Conte-me sua história”: Reflexões sobre o método de história de vida. *Mosaico: estudos em psicologia*. Vol. I, No 1, p. 15 – 35, 2007.

SIMON, H.A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R.S. Trabalhando com história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). Revista de Enfermagem USP. Vol. 37 (2), p. 119 – 126, 2003.

TEIXEIRA, M.L.M; MONTEIRO, R.S. Valores pessoais no ambiente de negócios. In: TEIXEIRA, M.L.M. Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008.

VAN MANEN, M. Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy. The State University of New York, 1990.

VEIGA, Z.S.J.F.; LUBATKIN, M.H.; DINO, R. N. Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. Academy of Management Journal, Vol 48 (1), p. 69 – 84, 2005.

YIN, R.K. Qualitative Research from Start to Finish. New York: The Guilford Press, 2011.

WESTPHAL J.D.; KHANNA, P. Social Distanciong as a Control Mechanism in the Corporate Elite. Administrative Science Quartely, Vol. 48, n.3, p. 361 – 398, 2003.

## **7 APÊNDICES**

### **7.1 Roteiros das Entrevistas realizadas com o Gestor A**

#### **Primeira Entrevista**

**Dados Demográficos** (realizar após a história de vida do gestor)

Nome Completo:

Idade:

Formação:

Empresa em que atua:

Cargo que ocupa (quanto tempo):

Experiências anteriores (cargos/tempo – razão pelas mudanças):

Realizou algum tipo de intercâmbio (qual país, que tipo):

Fala outras línguas (quais?)

Conhecimentos adquiridos no decorrer da carreira (além da área de formação):

- a) Gostaria que o Sr / a Sra me contasse um pouco de sua vida, desde o momento em que você escolheu seu curso de graduação até a sua escolha por atuar nesta empresa. (História de Vida)

#### **Segunda Entrevista**

- b) O Sr / a Sra poderia me relatar decisões mais importantes que teve que tomar enquanto gestor?
- c) Nessas decisões consegue identificar que aspectos subjetivos (como suas crenças, intuições) influenciaram?
- d) Nessas decisões consegue identificar que aspectos objetivos (como estudos financeiros, pareceres técnicos) influenciaram?
- e) Como o Sr / a Sra toma suas decisões? Quais os fatores considerados durante o processo?
- f) Usa alguma ferramenta? Qual?

- g) Quando toma decisões, considera a opinião de outras pessoas? Que pessoas? De que maneira? São determinantes?
- h) O Sr / a Sra poderia me relatar alguma decisão em que teve um curto espaço de tempo para tomar a decisão?
  - a. O que considerou nesta decisão? (perguntar do contexto em que a decisão foi tomada)
  - b. Quais foram os principais motivos que o/a levaram a tomar esta decisão?
  - c. O Sr / a Sra tinha um objetivo definido / resultados esperados na tomada de decisão? Foram alcançados?
  - d. Após a decisão tomada e seus resultados, o Sr / a Sra enxergou fatores que antes não foram vistos? Quais? O que estes fatores teriam influenciado na decisão tomada?
- i) O Sr / a Sra poderia me relatar alguma decisão que tomou contrária as perspectivas de outras pessoas?
  - a. O que considerou nesta decisão? (perguntar do contexto em que a decisão foi tomada)
  - b. Quais foram os principais motivos que o/a levaram a tomar esta decisão?
  - c. Após a decisão tomada e seus resultados, o Sr / a Sra enxergou fatores que antes não foram vistos? Quais? O que estes fatores teriam influenciado na decisão tomada?
- j) De que maneira as suas decisões pessoais se relacionam com suas decisões organizacionais?
- k) Qual o(s) seu(s) limite(s) na tomada de uma decisão?

### **Terceira Entrevista**

- a) Você poderia me descrever a decisão de mudar o rumo da empresa?
  - 1A – como estava sua vida naquele momento?
  - 1B – teve algum fator que impulsionou sua decisão?
  - 1C – Como você identificou a necessidade dessa mudança?
  - 1D – Que informações você buscou?
  - 1E – De que maneira você avaliou essas informações?

1F – Você afirmou na entrevista anterior que a empresa estava indo bem financeiramente. Considerando isso, por que a decisão de mudar?

1G – Você considerou suas experiências passadas nessa decisão? Quais? De que maneira?

1 H – Quais foram os resultados da sua decisão?

1 I – Através dos resultados, você identifica aspectos que você não considerou anteriormente?

b) Você conseguiria me descrever alguma decisão que teve que tomar enquanto era responsável pela área de captação de recursos da Fundação O Boticário ou alguma decisão enquanto você era funcionário?

2A - Que fatores você considerou?

2B – Fazendo uma reflexão, a decisão tomada estava alinhada com quais objetivos?

c) "ele não vai ter os mesmos olhos que eu, então ele não pode ser o meu homem de confiança" ... "Então isso para mim é mantra sagrado: o orçamento e o pipeline de projetos". Como esses mantras foram construídos? Experiências?

d) Quando na sua trajetória o plano de negócios se tornou um guia? Experiências passadas?

e) "eu tenho um perfil mais conciliador"... "O limite ético do roubar, do desviar enfim isso para mim é pacífico, não consigo nem pensar"... "Eu acredito que sempre dá, eu acho que tudo é possível, eu acredito, se você pensar, planejar, organizar a coisa, ela possível, é impossível, não, não é"

f) "Muito conciliador" "Todo mundo saiu feliz da decisão, todo mundo entendeu que era melhor para todo mundo e tal". A consideração pelas pessoas vem de onde? Valores? Experiências?

g) "Para tomar a decisão de outra forma eu teria que mostrar números e números não mente, entendeu. Então o bom é que preservei todos esses relacionamentos do processo

e preservei a minha companhia”. Os relacionamentos se sobrepõem aos números? Valor ou experiências anteriores?

a) De que maneira essa decisão impactou na organização?

h) Na entrevista você citou que tem em certos momentos se questionou se tinha ficado com determinado funcionário por ela ser sua amiga ou competente. Isso é um valor para você? As pessoas são mais importantes que suas competências? Como isso influencia suas decisões nas organizações?

i) De onde vem o objetivo de fazer investimentos de impacto?

j) De onde veio a conclusão que as pessoas são egoístas? Experiência? De que maneira isso influencia nas suas decisões?

l) Nas organizações em que você já trabalhou: já se recusou a tomar alguma determinada decisão? Por que? Já foi contra alguma decisão tomada pelo grupo?

m) Já tomou alguma decisão que seria boa para a empresa (como funcionário e como proprietário), mas ia contra seus valores e experiências? E alguma decisão que não era a melhor para a empresa?

n) Em uma perspectiva mais ampla: quais os fatores que você considera nas decisões que você toma na sua vida?



## 7.2 Roteiros das Entrevistas realizadas com o Gestor B

### Primeira Entrevista

**Dados Demográficos** (realizar após a história de vida do gestor)

Nome Completo:

Idade:

Formação:

Empresa em que atua:

Cargo que ocupa (quanto tempo):

Experiências anteriores (cargos/tempo – razão pelas mudanças):

Realizou algum tipo de intercâmbio (qual país, que tipo):

Fala outras línguas (quais?)

Conhecimentos adquiridos no decorrer da carreira (além da área de formação):

- a) Gostaria que o Sr / a Sra me contasse um pouco de sua vida, desde o momento em que você escolheu seu curso de graduação até a sua escolha por atuar nesta empresa. (História de Vida)
- b) O Sr / a Sra poderia me relatar decisões mais importantes que teve que tomar enquanto gestor?
- c) Nessas decisões consegue identificar que aspectos subjetivos (como suas crenças, intuições) influenciaram?
- d) Nessas decisões consegue identificar que aspectos objetivos (como estudos financeiros, pareceres técnicos) influenciaram?
- e) Como o Sr / a Sra toma suas decisões? Quais os fatores considerados durante o processo?
- f) Usa alguma ferramenta? Qual?
- g) Quando toma decisões, considera a opinião de outras pessoas? Que pessoas? De que maneira? São determinantes?
- h) O Sr / a Sra poderia me relatar alguma decisão em que teve um curto espaço de tempo para tomar a decisão?

- a. O que considerou nesta decisão? (perguntar do contexto em que a decisão foi tomada)
  - b. Quais foram os principais motivos que o/a levaram a tomar esta decisão?
  - c. O Sr / a Sra tinha um objetivo definido / resultados esperados na tomada de decisão? Foram alcançados?
  - d. Após a decisão tomada e seus resultados, o Sr / a Sra enxergou fatores que antes não foram vistos? Quais? O que estes fatores teriam influenciado na decisão tomada?
- i) O Sr / a Sra poderia me relatar alguma decisão que tomou contrária as perspectivas de outras pessoas?
- a. O que considerou nesta decisão? (perguntar do contexto em que a decisão foi tomada)
  - b. Quais foram os principais motivos que o/a levaram a tomar esta decisão?
  - c. Após a decisão tomada e seus resultados, o Sr / a Sra enxergou fatores que antes não foram vistos? Quais? O que estes fatores teriam influenciado na decisão tomada?
- j) De que maneira as suas decisões pessoais se relacionam com suas decisões organizacionais?
- k) Qual o(s) seu(s) limite(s) na tomada de uma decisão?

## **Segunda Entrevista**

### **a) Alguma decisão estratégica tomada recentemente?**

- Como que aconteceu?
- Qual era a situação em análise? O que considerou para tomar as decisões?
- Quais foram os resultados esperados e os alcançados?
- Como você se sentiu?

### **b) Voltando a sua história:**

- a) Por que decidiu fazer economia? Como estava sua vida naquele momento?
- b) Como foi sua mudança de Curitiba para São Paulo?
- c) Qual a história de seu estágio na empresa de Logística e Planejamento Estratégico?

- a. Quais os conhecimentos que você adquiriu nesse período?
  - i. Que tipos de projeto você fazia?
  - ii. Pode me contar algum projeto que tenha marcado o tempo que você permaneceu na empresa?
- b. Quais os conhecimentos que você incorporou no seu dia-a-dia?
- c. Por que decidiu sair?
  - i. Você consegue lembrar o que estava acontecendo na sua vida naquele momento?
  - ii. O que estava acontecendo no Brasil?
- d. O que você esperava da sua experiência no exterior (expectativas antes de ir)?
  - i. O que você aprendeu nessa experiência?
  - ii. O que incorporou para sua vida profissional?
  - iii. Consegue me contar alguma decisão que tomou ao longo de sua trajetória profissional que a experiência nos EUA foi fundamental?

**d) Como foi a decisão para ir para a Espanha?**

- i. Pode me contar a história de como foi?
- ii. Você consegue lembrar o que estava acontecendo na sua vida naquele momento?
- iii. O que estava acontecendo no Brasil?
- iv. Como você conseguiu o emprego? Que tipo de consultoria fazia?
- v. O que você aprendeu nessa experiência?
- vi. Por que decidiu voltar para o Brasil? O que considerou?

**e) Como foi sua entrada no Banco?**

- a. O que você considerou para aceitar o convite?
- b. Quais as funções que você desempenhou no decorrer de sua trajetória no banco?
- c. Alguma decisão de impacto na organização que você tomou no decorrer da sua trajetória?
- d. Como foi?

- e. Como você se sentiu com a decisão?
- f. Como foi quando o banco quebrou? Como você se sentiu? No que isso impactou sua decisão em relação a sua carreira profissional?

**f) Quando decidiu abandonar a carreira internacional. Como você se sentiu?**

- a. O que estava acontecendo na sua vida naquele momento?
- b. Quais foram os impactos dessa decisão na sua vida?
- c. O que considerou?

**g) Como foi sua entrada na corretora? Como você se sentiu?**

- a. O que estava acontecendo na sua vida naquele momento?
- b. Quais foram os impactos dessa decisão na sua vida?
- c. O que considerou?

**h) Quando decidiu abrir seu negócio: como foi?**

- a. O que estava acontecendo na sua vida naquele momento?
- b. Quais foram os impactos dessa decisão na sua vida?
- c. O que considerou?
- d. Como você se sentiu?

**i) A primeira empresa que você vendeu. Por que você vendeu? O que você considerou?**

**j) No rompimento da sociedade com seu sócio em 2010. O que você considerou?**

- a. Qual era o cenário naquele momento?
- b. Como essa decisão impactou no seu negócio?
- c. Foi uma decisão estratégica?
- d. Como você se sentiu?

**c) Sobre a mudança de foco da Empresa Alfa.**

- a) Poderia me contar a história de como foi.
- b) Qual foi o ponto de partida para tomar essa decisão?

- c) De que maneira ela impactou na continuidade da empresa?
- d) Abalou alguma relação pessoal e/ou profissional?

**d) Você já teve que demitir alguém em cargo gerencial?**

- a) Como foi a história?
- b) Como você se sentiu?
- c) O que você considerou?

**Terceira Entrevista**

Continuidade do roteiro da segunda entrevista que foi interrompida por compromissos do Gestor C.

**Quarta Entrevista**

**a) – Alguma decisão estratégica tomada recentemente?**

- Como que aconteceu?
- Qual era a situação em análise? O que considerou para tomar as decisões?
- Quais foram os resultados esperados e os alcançados?
- Como você se sentiu?

b)- Sentiu algum impacto do resultado do segundo turno das eleições nos negócios?

c) – E da reeleição?

d)- Alguma decisão tomada influenciada por esses resultados?

e) – Na abertura de seus negócios. Teve algum “investimento” familiar?

- Se sim, como foi?
- Se não, de onde vieram os recursos?

f) – Você percebe a influência do seu perfil em seus clientes?

- Poderia me relatar um momento?

g) – O que você espera para 2015 nos seus negócios?

h) - Quais são seus planos para os próximos anos?

a) O que considerou para elaborar esses planos?

### 7.3 Roteiros das Entrevistas realizadas com o Gestor C

#### **Primeira Entrevista**

**Dados Demográficos** (realizar após a história de vida do gestor)

Nome Completo:

Idade:

Formação:

Empresa em que atua:

Cargo que ocupa (quanto tempo):

Experiências anteriores (cargos/tempo – razão pelas mudanças):

Realizou algum tipo de intercâmbio (qual país, que tipo):

Fala outras línguas (quais?)

Conhecimentos adquiridos no decorrer da carreira (além da área de formação):

- a) Gostaria que o Sr / a Sra me contasse um pouco de sua vida, desde o momento em que você escolheu seu curso de graduação até a sua escolha por atuar nesta empresa. (História de Vida)
- b) O Sr / a Sra poderia me relatar decisões mais importantes que teve que tomar enquanto gestor?
- c) Nessas decisões consegue identificar que aspectos subjetivos (como suas crenças, intuições) influenciaram?
- d) Nessas decisões consegue identificar que aspectos objetivos (como estudos financeiros, pareceres técnicos) influenciaram?
- e) Como o Sr / a Sra toma suas decisões? Quais os fatores considerados durante o processo?
- f) Usa alguma ferramenta? Qual?
- g) Quando toma decisões, considera a opinião de outras pessoas? Que pessoas? De que maneira? São determinantes?
- h) O Sr / a Sra poderia me relatar alguma decisão em que teve um curto espaço de tempo para tomar a decisão?
  - a. O que considerou nesta decisão? (perguntar do contexto em que a decisão foi tomada)

- b. Quais foram os principais motivos que o/a levaram a tomar esta decisão?
- c. O Sr / a Sra tinha um objetivo definido / resultados esperados na tomada de decisão? Foram alcançados?
- d. Após a decisão tomada e seus resultados, o Sr / a Sra enxergou fatores que antes não foram vistos? Quais? O que estes fatores teriam influenciado na decisão tomada?
- i) O Sr / a Sra poderia me relatar alguma decisão que tomou contrária as perspectivas de outras pessoas?
  - a. O que considerou nesta decisão? (perguntar do contexto em que a decisão foi tomada)
  - b. Quais foram os principais motivos que o/a levaram a tomar esta decisão?
  - c. Após a decisão tomada e seus resultados, o Sr / a Sra enxergou fatores que antes não foram vistos? Quais? O que estes fatores teriam influenciado na decisão tomada?
- j) De que maneira as suas decisões pessoais se relacionam com suas decisões organizacionais?
- k) Qual o(s) seu(s) limite(s) na tomada de uma decisão?

## **Segunda Entrevista**

### **a) – Alguma decisão estratégica tomada recentemente?**

- Como que aconteceu?
- Qual era a situação em análise? O que considerou para tomar as decisões?
- Quais foram os resultados esperados e os alcançados?
- Como você se sentiu?

### **b) – Voltando a sua história:**

- Você vê influência dos seus pais no fato da opção por empresas grandes?
- De que maneira influenciou nas suas decisões?
- Como você se sente em relação a isso?

### **c) Como foi sua entrada na Empresa Sigma?**

- Qual a história dessa entrada?



- Como você se sentiu?
- O que você considerou para ir trabalhar na Empresa Sigma?
- Quais eram suas funções?
- Quais os conhecimentos que você adquiriu nesse período?
- Pode me contar algum projeto que tenha marcado o tempo que você permaneceu na empresa?
- Você consegue se lembrar de alguma decisão de impacto que teve que tomar enquanto profissional? Como você se sentiu?

**d) Por que decidiu fazer administração? Como estava sua vida naquele momento?**

**e) E a entrada na Empresa Delta.**

- qual a sua história com a Empresa Delta.
- Como você se sentiu?
- O que você considerou para ir trabalhar na Empresa Delta?
- Quais eram suas funções?
- Quais os conhecimentos que você adquiriu nesse período?
  - a. Pode me contar algum projeto que tenha marcado o tempo que você permaneceu na empresa?
  - b. Você consegue se lembrar de alguma decisão de impacto que teve que tomar enquanto profissional? Como você se sentiu?

**f) E a mudança para o Canadá para aprender a falar inglês?**

- Você consegue lembrar o que estava acontecendo na sua vida naquele momento?
- O que estava acontecendo no Brasil?
- O que você aprendeu nessa experiência?
- Quais foram os impactos dessa decisão na sua vida enquanto funcionário da Empresa Delta?
- Como foi sua mudança de Curitiba?

**g) Como você se tornou Gerente da área de Marketing e Comunicação?**

- Como aconteceu?

- Como você se sentiu?

**h) Na nossa primeira entrevista você relatou que precisou demitir uma pessoa já com muito tempo de casa, porém que a decisão não tinha sido sua.**

- Como você se sentiu em ter que desligar a pessoa? Como se sentiu com o fato de sua imagem ter sido colocada como responsável pela demissão?

- Você compartilhava a decisão de demitir?

- Como você se sentiu após a demissão? Quais foram as consequências perante sua equipe?

**i) Você já demitiu alguém por sua decisão?**

- Como foi?
- O que você considerou?
- Como você se sentiu?
- Quais foram os impactos da demissão?

**j) Você me relatou de um evento que decidiu manter mesmo com o budget 50% acima do esperado.**

- Qual a história desse evento?
- O que considerou para tomar essa decisão?
- Era uma decisão estratégica? Por que?
- Como você se sentiu?
- Quais foram os impactos dessa decisão em sua área?
- Quais foram os impactos em sua carreira profissional?

**l) Quando falamos em marketing, pensamos logos nos 4Ps (produto, preço, praça, promoção). Você já teve que tomar decisões especificamente dentro de uma destas perspectivas?**

- Como foi?
- O que você considerou?
- Qual o impacto na organização?
- Como você se sentiu com a decisão?
- Alguma decisão estratégica?

**m) Podemos pensar em uma decisão diretamente relacionada ao *Market share*.**

**Você consegue me relatar alguma?**

- Como foi?
- O que você considerou?
- Qual o impacto na organização?
- Como você se sentiu com a decisão?
- Alguma decisão estratégica?

**n) Alguma decisão relacionada a algum produto em específico Empresa Delta?**

- Ferramentas / Acessórios para ferramentas / Eletrodomésticos / Autopeças
- Como foi?
- Como você se sentiu?

**o) Você consegue me relatar alguma decisão importante que tomou em parceria com outra área da empresa?**

- Como foi?
- O que você considerou?
- Como se sentiu?
- Quais conhecimentos (seus) auxiliaram no processo?
- Qual a influência do seu perfil na decisão?

**p) Você consegue me relatar alguma decisão importante que tomou em parceria com o presidente (por atuar diretamente como ele)**

- Como foi?
- Como se sentiu?
- O que você considerou?
- Quais conhecimentos (seus) auxiliaram no processo?
- Qual a influência do seu perfil na decisão?

### **Terceira Entrevista**

**a) Alguma decisão estratégica tomada recentemente?**

- Você pode me relatar a história dessa decisão?

- Como que aconteceu?
- Qual era a situação em análise? O que considerou para tomar as decisões?
- Quais foram os resultados esperados e os alcançados?
- Como você se sentiu?

**b) Na nossa última entrevista, você me comentou sobre uma decisão de segurar externamente o Projeto de Liberação do carro a diesel. Alguma nova decisão?**

- Quais foram os resultados esperados e os alcançados com a decisão de segurar o projeto?
- Algum impacto dos resultados das eleições na decisão de segurar o projeto?
- O que considerou para tomar as decisões?
- Como você se sentiu?
- Alguma mudança posterior ao período eleitoral?

**c) Na nossa última entrevista, você fez a seguinte colocação: “você não é pago, você não está ali para fazer caridade nem assistencialismo, você está ali para gerar lucro para a empresa, você está ali, nós somos uma empresa capitalista, nós estamos vivendo um momento capitalista, você está ali para dar resultados. Você quer dar resultados? Se você não quer demitir, alguém vai vir e te demitir”.**

- É nisso que você acredita?
- O que você faria se a empresa fosse sua? Seria essa a postura?
- Você incorporou isso como verdade?
- Como você se sente em relação a isso?

**d) Na nossa última entrevista, você fez a seguinte colocação: “tipo a Empresa Delta está andando num ritmo a dez por hora e eu quero andar a cem, vamos achar o meio termo, então vamos andar há cinquenta, vamos andar a vinte que mesmo assim, eu estou o dobro e eu não saio tanto da curva padrão”.**

- Como você se sente em relação a isso?
- Isso é um valor da Empresa?

## 7.4 Roteiros das Entrevistas realizadas com o Gestor D

### Primeira Entrevista

**Dados Demográficos** (realizar após a história de vida do gestor)

Nome Completo:

Idade:

Formação:

Empresa em que atua:

Cargo que ocupa (quanto tempo):

Experiências anteriores (cargos/tempo – razão pelas mudanças):

Realizou algum tipo de intercâmbio (qual país, que tipo):

Fala outras línguas (quais?)

Conhecimentos adquiridos no decorrer da carreira (além da área de formação):

- a) Gostaria que o Sr / a Sra me contasse um pouco de sua vida, desde o momento em que você escolheu seu curso de graduação até a sua escolha por atuar nesta empresa. (História de Vida)
- b) O Sr / a Sra poderia me relatar decisões mais importantes que teve que tomar enquanto gestor?
- c) Nessas decisões consegue identificar que aspectos subjetivos (como suas crenças, intuições) influenciaram?
- d) Nessas decisões consegue identificar que aspectos objetivos (como estudos financeiros, pareceres técnicos) influenciaram?
- e) Como o Sr / a Sra toma suas decisões? Quais os fatores considerados durante o processo?
- f) Usa alguma ferramenta? Qual?
- g) Quando toma decisões, considera a opinião de outras pessoas? Que pessoas? De que maneira? São determinantes?
- h) O Sr / a Sra poderia me relatar alguma decisão em que teve um curto espaço de tempo para tomar a decisão?
  - a. O que considerou nesta decisão? (perguntar do contexto em que a decisão foi tomada)

- b. Quais foram os principais motivos que o/a levaram a tomar esta decisão?
- c. O Sr / a Sra tinha um objetivo definido / resultados esperados na tomada de decisão? Foram alcançados?
- d. Após a decisão tomada e seus resultados, o Sr / a Sra enxergou fatores que antes não foram vistos? Quais? O que estes fatores teriam influenciado na decisão tomada?
- i) O Sr / a Sra poderia me relatar alguma decisão que tomou contrária as perspectivas de outras pessoas?
  - a. O que considerou nesta decisão? (perguntar do contexto em que a decisão foi tomada)
  - b. Quais foram os principais motivos que o/a levaram a tomar esta decisão?
  - c. Após a decisão tomada e seus resultados, o Sr / a Sra enxergou fatores que antes não foram vistos? Quais? O que estes fatores teriam influenciado na decisão tomada?
- j) De que maneira as suas decisões pessoais se relacionam com suas decisões organizacionais?
- k) Qual o(s) seu(s) limite(s) na tomada de uma decisão?

## **Segunda Entrevista**

### **a) Alguma decisão estratégica tomada recentemente?**

- Como que aconteceu?
- Qual era a situação em análise? O que considerou para tomar as decisões?
- Quais foram os resultados esperados e os alcançados?
- Como você se sentiu?

### **b) Voltando a sua história:**

- Por que decidiu fazer direito? Como estava sua vida naquele momento?
- Por que decidiu fazer o mestrado e o doutorado em São Paulo - USP?
- Quando você trabalhou com direito da comunicação – alguma intenção em específico?
- Como foi sua mudança de Curitiba para São Paulo?

**c) Por que decidiu entrar na Opus Dei?**

- Você consegue lembrar o que estava acontecendo na sua vida naquele momento?

- O que você considerou para aceitar o convite?
- Como você se sentiu com a decisão?
- Quais foram os valores que você incorporou para sua vida?

**d) A decisão de comprar a parte da Empresa Gama.**

- Utilizou alguma ferramenta técnica para tomar essa decisão?
- O cálculo de financiamento/endividamento pelo EBTIDA (7X), influenciou de alguma maneira?
- Quais os argumentos utilizados para “convencer” a primeira geração?
- Quando você afirma que você e sua irmã não tinham dúvida nenhuma dessa compra. De onde vem essa certeza?
- Quais os desafios que vocês enxergavam ao tomar essa decisão?
- Quando vocês tomaram essa decisão, tinham consciência da redução que precisaria ser feito no quadro de funcionários?
- Você consegue lembrar o que estava acontecendo na sua vida naquele momento?
- Algum valor pessoal seu envolvido nessa decisão?
- Algum valor de família envolvido na decisão?

**e) Você me relatou algumas mudanças que precisaram ocorrer. Dentre elas uma mudança cultural.**

- Qual era a cultura que você pretendia mudar?
- Por que essa mudança precisava ocorrer?
- O que considerou para propor essas mudanças?
- Alguma ferramenta utilizada?
- Algum valor pessoal envolvido?

**f) Outra mudança citada foi a modernização das redações:**

- Qual era a realidade que pretendia mudar?
- O que influenciou essa decisão? Fatores internos e externos?

- Alguma ferramenta utilizada?
- Alguma crença sua envolvida?

**g) A decisão por não vender os 30% para o fundo de investimento.**

- Utilizou alguma ferramenta técnica para tomar essa decisão?
- Você me relatou que os diretores ficaram felizes com a decisão de não vender.

Eles influenciaram de alguma forma a decisão? (eles colocavam em reuniões o posicionamento deles? Quais os argumentos que eles tinham para não vender?)

- Algum valor pessoal seu envolvido nessa decisão?
- Algum valor de família envolvido na decisão?
- Como você se sentiu com essa decisão?

**h) A formulação dos dez princípios.**

- De onde veio essa necessidade?
- De quem partiu essa necessidade?
- Algum valor pessoal envolvido na decisão de formular?
- Algum valor de família envolvido?

Eu poderia ter uma cópia dos princípios estabelecidos originalmente e após o marketing trabalhar?

**i) Poderia me relatar todo o processo de compra da Empresa Zeta?**

- Você relatou que foi uma conversa convincente. Quais foram estes argumentos que convenceram?

- Quais foram os fatores estratégicos considerados?

- Você relatou que gerou certo desconforto essa decisão. Que tipo de desconforto? Como lidou com esse desconforto?

- Você relatou que “mesmo parecendo uma loucura”... – por que pareceria uma loucura?

- Você fala que a compra atendia “uma necessidade concreta”. Qual era essa necessidade?

**j) A Empresa Gama tem alguma participação atualmente?**



### **Terceira Entrevista**

**a) Você me relatou na nossa última conversa do fechamento de uma unidade. Vi que na última semana saiu na imprensa o fechamento da unidade x?**

- Você poderia me relatar todo o histórico até a tomada de decisão efetiva?
- Quais foram os fatores estratégicos considerados?
- Quais os impactos desse fechamento para a Empresa Ômega como um todo?
- Como você se sentiu com essa decisão?
- Algum valor pessoal envolvido nessa decisão?

**Continuidade da segunda entrevista que foi interrompida por compromissos do Gestor D.**

**Você me relatou sobre uma decisão atual que precisam tomar em relação ao futuro do jornal. Seria possível eu fazer uma entrevista por mês em 2015 para acompanhar esse processo? Qualquer tipo de publicação só sairia quando você me autorizasse.**